

The Next Level

“Moeilijke dingen eenvoudig maken . . . niet simpel”

Kennis gekoppeld aan ervaring hebben geleid tot een methodiek die op een snelle en efficiënte manier je organisaties (of delen ervan) kan aanpassen om een **optimale bedrijfsvoering** te realiseren.

Want je bent niet alleen. Veel KMO's staan voor heel wat uitdagingen. In een eerste snel contact zullen de MD's, GM's en CEO's je vertellen hoe goed het met hun bedrijf gaat. Uiteraard ... de zaak moet blijven draaien en bezorgdheden uiten geeft niet meteen het vertrouwen aan klanten.



Maar neem je even tijd om wat door te vragen dan merk je toch heel wat bezorgdheden:



Welke situaties doen zich voor?

- **Je investeerde in een bedrijf maar de 'return' is toch niet wat je verwachtte:**

Het is niet ondenkbaar dat je pas na enkele maanden ondervindt dat het bedrijf, waar je in investeerde, niet de resultaten neerzet die je in gedachten had. De dieperliggende structurele onvolmaaktheden van de organisatie beginnen zichtbaar te worden. Op enkele vlakken, die belangrijk zijn voor de rentabiliteit en de groei van het bedrijf, zie je duidelijke verbeterpunten. Als niet alle stukjes van de puzzel snel op hun plaats liggen, verlies je wellicht het momentum om snel goede resultaten voor te leggen.

- **Je hebt een startend bedrijf:**

Je bent van start gegaan op een ad hoc manier. Veel inzet, lange dagen, iedereen doet van alles, alles is prioriteit. Het bedrijf is zeer commercieel aangestuurd. Dat moet ook in de beginfase, maar zeer snel loop je tegen de limiet aan van je kunnen en het bedrijf remt zichzelf. Je kan je klanten misschien nog moeilijk content stellen. Je organisatie is immers (nog) niet gestructureerd om te groeien.

- **Je bent klaar voor overnames:**

Het bedrijf wil vooruit. Dit gaat een stuk sneller door een bedrijf over te nemen. Je neemt echter wel meteen een andere structuur en cultuur over. Je eigen bedrijf had je ingericht volgens de regels van participatief management. Het andere bedrijf is nog oubollig en hiërarchisch georiënteerd. Hoe krijg je ze geïntegreerd? Hoe verlaag je het risico van de overname? De integratie moet snel gaan.

- **De structuur van je bedrijf is wat onsamenhangend:**

De motor sputtert. Silogedrag primeert in je teams. De samenwerking is ver zoek. Je bedrijf lijkt een onwendbaar schip te zijn. Iedereen kakelt maar er worden weinig eieren gelegd. Je krijgt de neuzen niet in dezelfde richting. Nochtans opportuniteiten genoeg...

- **Je wil groeien:**

Je doet het niet slecht. En OK, het kost wel wat moeite en alles loopt niet vanzelf, maar het gaat wel. Je ziet heel wat potentieel om te groeien. Aan de andere kant krijg je signalen uit je bedrijf dat een extra business unit of product er wel eens zou voor zou kunnen zorgen dat het 'kaartenhuisje' in mekaar valt. Niemand kan er immers nog iets bijnemen en zo'n nieuwe business zal toch met heel wat capaciteit gaan lopen. Je organisatie is (nog) niet klaar voor de groei.

- **Het leidinggeven lukt niet zo best:**

Het valt je moeilijk om verantwoordelijkheden te delegeren aan je medewerkers. Omdat je niet wil dat de dingen mislopen in je organisatie, ben je dag en nacht bezig om alles en nog wat te controleren, branden te blussen en op te volgen. Een weekje vakantie zit er bijna niet in. "Zolang kan het bedrijf niet alleen gelaten worden". De druk is daardoor groot en er blijft weinig tijd over om je met de belangrijke dingen bezig te houden; strategie, expansie, R&D enz...

- **Je staat er wat alleen voor:**

It is lonely @ the top. "Neem ik wel de juiste beslissingen?". "Is er iemand met wat ervaring met wie ik wat van gedachten kan wisselen?". Je zou wel een klankbord kunnen gebruiken.

In alle bovenstaande gevallen ben je klaar voor een upgrade van je organisatie. Je wil naar een volgende niveau... naar The Next Level

In alle bovenstaande cases weet je ook dat er werk aan de winkel is!

Maar hoe begin je daaraan?

De klassieke manier van werken is de brandjes te blussen: een nieuw ERP-systeem installeren, drastische cost-cutting, lean implementeren, ISO 9001, wat mensen bij aanwerven ... Alleen.... in de meeste gevallen zijn al deze goedbedoelde initiatieven niet samenhangend.

25-jaar ervaring, bij bedrijven met gelijkaardige groeipijnen of zorgen, hebben ons het inzicht gegeven om te komen tot een visueel schema (Figuur 1: Metroplan). Door een goede analyse en te weten wat werkt in een bedrijf, en nog belangrijker: wat niet werkt, hebben we alle componenten/elementen (metrostations), die leiden tot een gestructureerde organisatie, samenhangend in kaart gebracht (metrolijnen). Ook wordt de logische volgorde, om dit te realiseren, zichtbaar.

Het Metroplan – The Next Level (Figuur 1: Metroplan)

De belangrijkste lijn is de Strategic Line (1). Alle andere lijnen zullen van hieruit vertrekken. Ze bevatten onder andere de bestaansredenen van je bedrijf, missie, visie, lange en korte termijndoelstellingen ... tot en met het business plan.

Logisch dat de Quality (10) en Safety Line (11) daar naadloos op aansluiten.

De Product (2), Marketing(3) en Sales line (4) worden zeer sterk beïnvloed door de Strategic Line en hun volgorde wordt ook op een logische wijze opgebouwd.

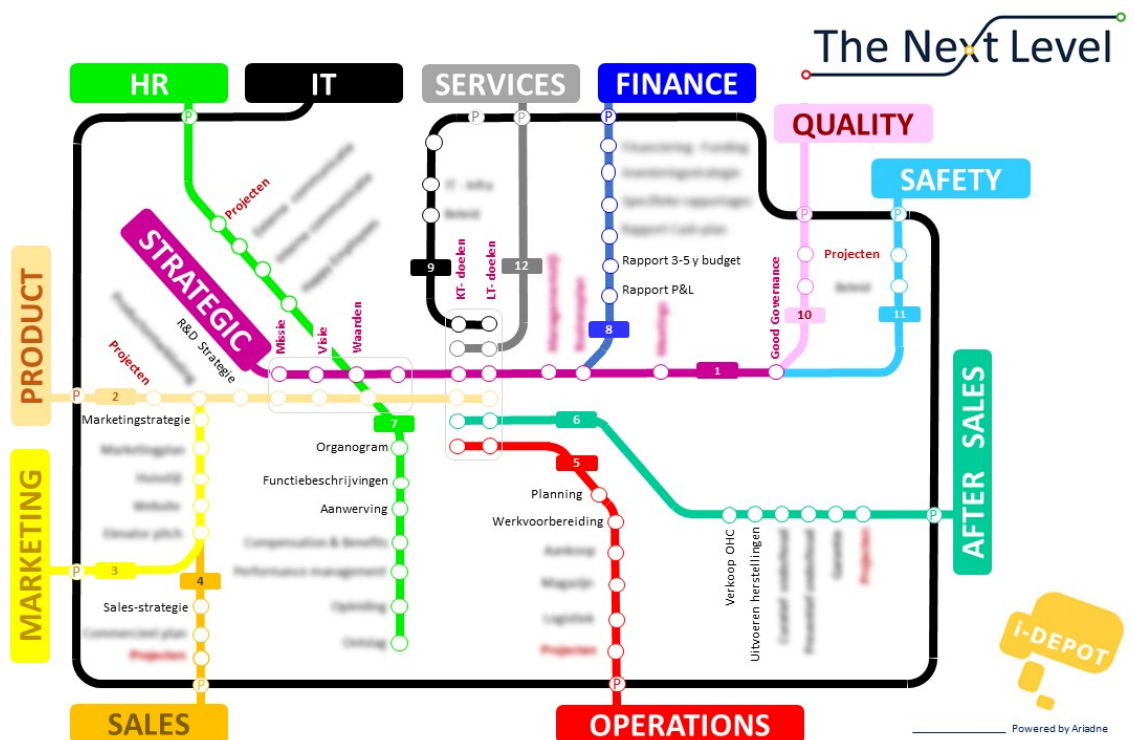
Met de Operations (5) en After Sales Line (6) vervolledigen we alle primaire processen van de organisatie. Uiteraard kunnen de stations verschillen van bedrijf tot bedrijf.

Dan volgen nog twee zeer belangrijke lijnen: De HR-line (7) en Financial Line (8). De eerste kruist de Strategic Line in een zeer belangrijk station: de waarden. Geen enkele HR-policy kan geschreven worden zonder de waarden in rekening te brengen. De Financial line geeft voeding aan de Strategic Line om correcte beslissingen te kunnen nemen.

De IT-Line (9) zal naast haar eigen IT infrastructuur ook de belangrijke opdracht hebben om alle processen (P) van de verschillende metrolijnen te automatiseren. Vandaar dat ze ook alle Processtations verbindt.

Het geheel wordt vervolledigd met lijnen die specifiek voor een bepaald bedrijf kunnen zijn (zoals bv. Services Line (12) wat ook een Technische Dienst zou kunnen zijn).

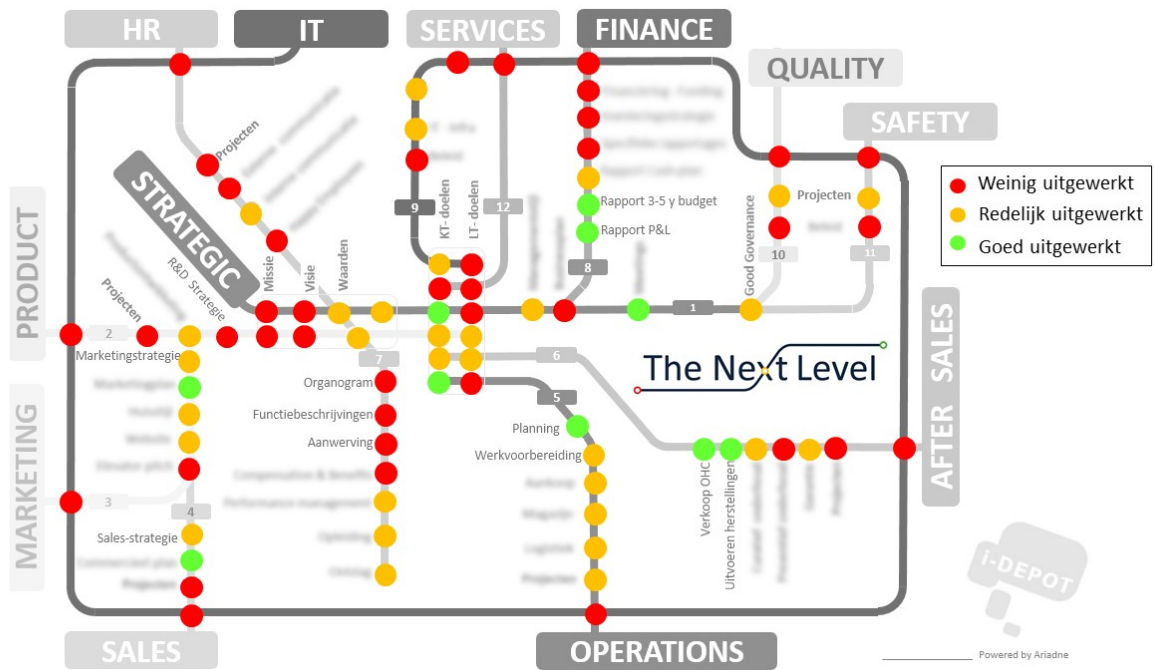
Het spreekt voor zich dat alle vermelde lijnen nog bijkomende gedetailleerde aftakkingen hebben die afhankelijk van budget en capaciteit uitgewerkt kunnen worden.



Figuur 1: Metroplan

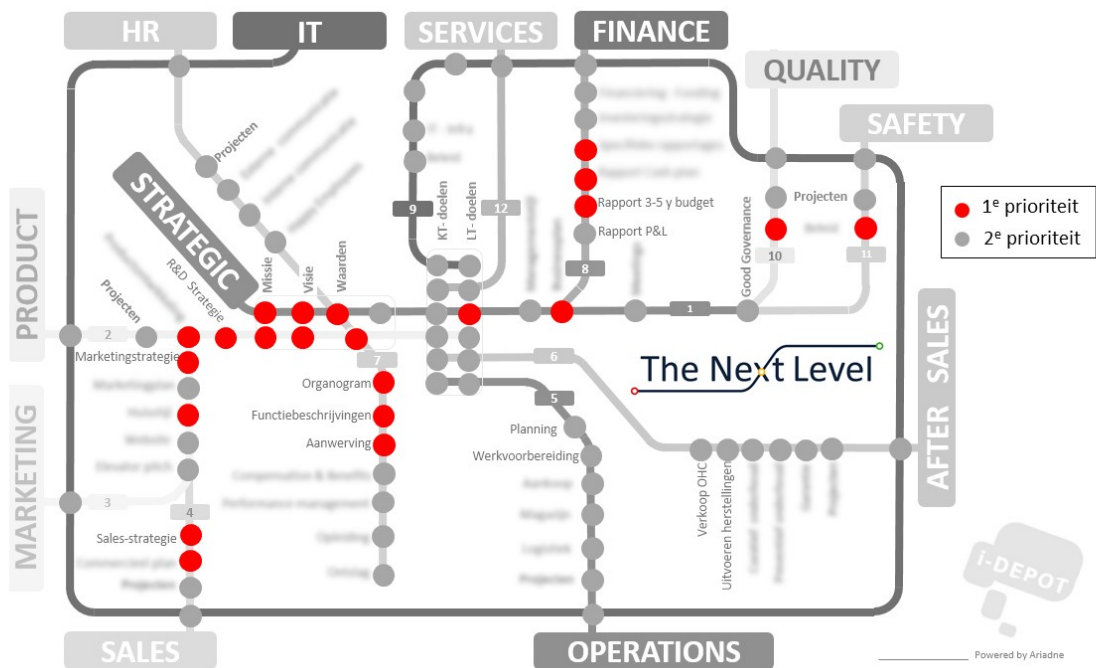
De uitdaging is om een project te starten (The Next Level – project) dat bestaat uit een aantal interne deelprojecten. Al deze projecten zullen leiden naar een gemeenschappelijk doel: een geoliede organisatie. De kunst is nu om de **JUISTE projecten** te kiezen met de **JUISTE prioriteit** met als bijkomende voorwaarde dat ze zo weinig mogelijk extra capaciteit vergen.

Om die prioriteiten te bepalen, maken we gebruik van een Quick Scan. Afhankelijk van de grootte van uw bedrijf duiken we 1 tot 2 dagen in uw bedrijf door te praten met de key-persons. Vervolgens presenteren we de analyse visueel op basis van het Metroplan door aan te duiden wat reeds in uw bedrijf gestructureerd is in min of meerdere mate. (Figuur 2: Quick Scan)



Figuur 2: Quick Scan

In eenzelfde visualisatie tonen we waar de prioriteiten zouden kunnen/moeten liggen om de grootste zorgen weg te nemen. (Figuur 3: Prioriteiten)



Figuur 3: Prioriteiten

Aan de hand hiervan maken we een Plan van Aanpak op.

Hoe ziet zo'n Plan van Aanpak eruit?

Een project dat we bij jullie starten krijgt altijd een projectnaam ... hieronder enkele ideetjes:

- "The-Next-Level-project"
- "Gesmeerd vanaf dag 1"
- "Welcome to join <naam>"
- "Prepare for growth"

Hoe gaat het verder in zijn werk?

- De voor de hand liggende voorstelling van het project met verduidelijking van doelstellingen, plan, changeplan, projectteam, ...
- Het bedrijf gaat, onder begeleiding, aan de slag met een reeks op voorhand bepaalde projecten. Eenvoudige tools zijn voorhanden en opleiding wordt voorzien waar nodig, om bepaalde tools te implementeren en competenties aan te scherpen.
- De projecten worden zorgvuldig gekozen zodat er een maximaal aantal quick-wins zijn.
- Niet alle projecten moeten meteen worden uitgewerkt. De onderdelen zijn immers stukjes van een grote puzzel die op voorhand vast ligt. Alle puzzelstukjes die later worden bijgelegd vallen immers perfect op hun, vooraf voorziene, plaats.
- De opvolging gebeurt volgens de pragmatische methodieken van de PMO (Project Management Organisatie).
- Je kan voor de ondersteuning kiezen uit 2 formules:
 - WDIFY : We Do It For You
 - WHYDI : We Help You Do It

De inzet van eigen capaciteit van je bedrijf in de projecten bepaalt welke formule het beste bij je past.

Belangrijk: Aangezien het Metroplan alle onderlinge verbanden in het oog houdt, kan je dus ook perfect beginnen met een beperkt aantal metrostations. De integratie in het groter geheel houden wij m.a.w. voor jullie in het oog!

Wat zijn de voordelen van deze aanpak?

- MD/GM of CEO en aandeelhouders hebben een goed overzicht over de status van het project.
- MD en aandeelhouders waken over dringendheid en kunnen prioriteiten aangeven/wijzigen.
- Het resulteert in een **organisatieblauwdruk** die kan uitgerold worden binnen de groep, de andere vestiging, BU's enz...
- Het plan is zeer compleet; alle stukjes van de puzzel passen in elkaar.
- Het wordt geïmplementeerd op een natuurlijk wijze. We zullen aandacht hebben voor het changetraject maar de weerstand tegen verandering zal beperkt zijn omdat het zo pragmatische en weinig bedreigend is. Alle stappen/beslissingen worden correct en transparant gemotiveerd. Iedereen trekt immers mee aan dezelfde kar.
- Een gestructureerd bedrijf komt beter over bij banken, klanten, werknemers en overnemers.
- We zijn KMO-portefeuille gecertificeerd voor het geven van opleiding en coaching. Maw sommige diensten worden gesubsidieerd door de overheid. Dat geldt ook voor ESF (Europees Sociaal Fonds)

Wat zijn uw win backs?

- Eenvoudiger om investeerders te vinden
- Bruto marge +1% of meer
- Lenen bij de banken wordt makkelijker
- Reductie in productiekosten
- Medewerkers: the right m/v in the right place
- Overheadkosten dalen. (bv vraag ons naar de case mbt verzekeringen)
- Keuzes IT-systemen (vb. Planningspakket) laten uw efficiëntie stijgen.
- Verkoopbaarheid van je bedrijf verhoogt(systemen aanwezig).
- Strategische keuzes besparen geld (fouten voorkomen of rechtzetten).
- Verlagen van Instroom- en uitstroomkosten.
- Doorlooptijd (re) organisatie verkort drastisch door gebruikte standaard templates en tools

Hoe ziet je bedrijf eruit na 6 maanden?

De wonderlijkste dingen staan te gebeuren

- Groeien met marge
- De samenwerking verloopt leuk
- Veel lukt nu van de eerste keer
- Wat gerealiseerd is, blijft ook intact.
- Het wordt terug fun
- Alles wordt eenvoudig en helder
- Er is alleen nog maar positieve energie
- Al uw medewerkers binnen uw bedrijf zullen targets hebben waar ze naartoe werken.
- De bedrijfsleiding monitort en coacht.
- De verschillende teams werken samen om de gemeenschappelijke doelen te bereiken.
- De processen, gemodelleerd door de teams zelf, worden ook stelselmatig verbeterd. Omdat ze leren om de veranderingen ook te administreren, zullen ad hoc situaties nog maar zelden voorkomen. En als ze onvermijdelijk zijn, betekenen ze een goede input om te verbeteren (lerende organisatie).
- De motivatie is hoog door de participatieve managementstijl, de competentiegerichte opleidingsprogramma's zijn georganiseerd. HR-(salaris en andere) policy's maken het allemaal transparant voor de medewerkers.
- De juiste mensen zitten op de juiste plaats en indien toch niet helemaal, dan hebben ze er vertrouwen in dat er een betere match voor hen zal gevonden worden als het bedrijf evolueert.
- De MD geeft per kwartaal presentaties om de weg vooruit te verduidelijken en de strategie om dit te verwezenlijken, toe te lichten.
- Wanneer het tijd is voor de oprichting van een nieuwe Business of een acquisitie, zal de structuur solide genoeg zijn om de integratie probleemloos te laten verlopen.
- Het bedrijf is nu ook klaar voor interne en externe audits zodat de stap naar een echt kwaliteits- en veiligheidsbeleid (of ISO certificatie) zeer klein is.
- Het bedrijf begint nu zeer veel weg te hebben van een performante organisatie.

Lijkt dit een goed plan?

Graag werken we samen de praktische kant in detail uit en gaan we dieper in op de voordelen van dit concept.