



**Algelun [MKB] Advies**  
postbus 41  
8330 AA Steenwijk  
tel / fax (0521) 52 32 01  
mobiel (0619) 95 52 87  
KvK 54286964  
secretariaat@algelunadvies.nl  
www.algelunadvies.nl

## VRAAGSTUK VAN EFFICIENCY IN BEDRIJVEN: WAAROP TE LETTEN?

### 1. ENKELE INLEIDENDE OPMERKINGEN VOORAF

Directie en bedrijfsleiding stellen zich vaak ten doel de efficiency binnen hun onderneming te verhogen. Er zijn echter vele valkuilen die hen van deze doelstelling afhouden. De dagelijkse gang van zaken vraagt de nodige aandacht en vertroebelt de kritische blik op de interne gang van zaken binnen het eigen bedrijf.

Wanneer eenmaal het besluit is genomen de efficiency systematisch aan te pakken, dan zijn er tal van keuzen te maken die de mate van succes bepalen.

In deze bureaubrochure volgt onze beschrijving van een effectieve aanpak en de randvoorwaarden die het succes voor een belangrijk deel mede bepalen.

Er wordt niet ingegaan op de algemene succesfactoren, zoals een goede introductie bij de betrokken medewerkers, terugkoppeling van resultaten, informeren over op handen zijnde veranderingen, verkrijgen van medewerking bij het middenkader en dergelijke. De invloed van deze factoren wordt als bekend verondersteld.

### 2. VRAAGSTUK VAN DE EFFICIENCY IN BEDRIJVEN: WAAROP TE LETTEN?

Door de bank genomen dient het vraagstuk van efficiencybevordering door de directie en/of bedrijfsleiding naar onze mening te bestaan uit een zogenoemde *vierslag*. Namelijk: *signaleren, onderzoeken, invoeren en evalueren*. Wij lichten deze punten achtereenvolgens kort toe.

#### 2.1 *Signaleren*

Vrijwel elke onderneming voert meerdere werkprocessen uit of bestaat uit meerdere vakonderdelen. Het is o.i. van belang prioriteiten te stellen in de keuze waar de doelmatigheidsverbeteringen het beste zijn na te streven. Oftewel: welk werkproces of welk organisatieonderdeel komt het eerst in aanmerking voor verbetering van de doelmatigheid en welk bedrijfsonderdeel het laatst?

De beantwoording van deze vragen wordt meestal als volgt door ons benaderd:

- a. waar zijn de grootste verbeteringen op de korte termijn te verwachten (in geld en/of tijdswinst uitgedrukt)?
- b. voor welk werkproces en/of bedrijfsonderdeel geldt dat verbeteringen in het functioneren tevens positieve uitwerkingen hebben op andere uitvoeringsprocessen binnen de onderneming (en dus extra effectief zijn)?
- c. waar is de te verwachten acceptatie voor de doorvoering van veranderingen het grootst? Mede hierdoor ontstaat het *voordeel van de twijfel* voor de voorgestelde efficiencymaatregelen van directie en bedrijfsleiding. Dit is nuttig voor de aanpak van die bedrijfsonderdelen, waarbij de acceptatie op voorhand lager wordt getaxeerd.

De juiste keuze in de prioriteitstelling is van groot belang. Het heeft invloed op de snelheid waarmee bedrijfsresultaten worden geboekt. Ook ligt er een sterke relatie met de acceptatiegraad voor de uit te voeren onderzoeken en de door te voeren veranderingen.

## **2.2 Onderzoeken**

Na de selectie van het uitvoeringsproces (en bedrijfsonderdeel) is in - of extern onderzoek noodzakelijk om te kunnen beoordelen wat en hoe dient te veranderen om de doelmatigheid binnen de onderneming te verbeteren. Voorafgaand aan de uitvoering van een onderzoek is het raadzaam eerst een globale toets uit te voeren. Deze globale toets is richtinggevend voor de keuze van de feitelijke onderzoeksmethodiek. Het maakt verschil of de veronderstelling bestaat dat een gehanteerde werkmethode voor verbetering vatbaar is, óf dat er veel werktijd verloren gaat aan niet-productieve activiteiten, óf dat de (technische) hulpmiddelen en (ruimtelijke) voorzieningen te wensen overlaten. Voor elk van deze aannamen is een andere onderzoeksmethodiek het meest geschikt. Een verkeerd gekozen onderzoeksmethodiek leidt volgens onze ervaringen tot minder concrete conclusies en minder direct toepasbare aanbevelingen.

## **2.3 Invoeren**

Een in - of extern onderzoek levert conclusies op over wat er binnen het bedrijf beter kan. Hieruit zijn aanbevelingen af te leiden voor veranderingen in de werkkuitvoering. Voorafgaand aan de invoering moet een schatting worden gemaakt van te verwachten neveneffecten. Vaak heeft een verbetering van de doelmatigheid invloed op de flexibiliteit, de noodzaak van coördinatie en andere zaken. Taxatie van deze neveneffecten behoedt de onderneming voor een zekere *suboptimalisatie*. Hiermee wordt bedoeld op de menselijke neiging om juist eerst die zaken te perfectioneren, waarvoor ofwel persoonlijk een voorkeur bestaat ofwel vanuit vakmatig oogpunt interessant wordt gevonden. Dus *suboptimalisatie als neveneffect* van efficiencybevordering in bedrijven brengt de directie en bedrijfsleiding juist verder van de bedrijfsdoelen af waar het aanvankelijk om draaide: invoeren van die maatregelen die onmiskenbaar de bedrijfsefficiency bevorderen. Want soms neemt het functioneren van de bedrijfsvoering in de ogen van de afnemers juist af in plaats van toe (met weer reducties aan de vraagkant tot gevolg, waardoor mogelijk omzetverlies op de langere termijn, hetgeen niet wordt geambieerd).

Daarnaast is een taxatie van de bedrijfskosten, die met de werkaanpassingen zijn gemoeid, in verhouding tot de te verwachten baten, van groot belang voor het welslagen van de efficiencybevordering. Bij de invoering van veranderingen in het werk is het belangrijk direct te constateren of de gewenste effecten als gevolg van die werkwijzigingen ontstaan. Er kan een verschil bestaan tussen de theoretisch opgestelde verwachtingen en de praktische effecten. Tijdig bijsturen is dan wellicht nodig. Onvoldoende betrokkenheid bij het volgen van de effecten van veranderingen in het werk kan bij medewerkers een onverschillige reactie tot gevolg hebben met het ongewenste neveneffect dat het succes van de efficiencyinvoering teniet wordt gedaan.

#### **2.4 Beoordelen meerwaarde verbeterpunten van de efficiencybevordering**

Het is raadzaam periodiek te controleren of de randvoorwaarden, die tijdens het onderzoek en de invoeringsfase zijn geconstateerd, nog steeds gelden. Het kan zijn dat veranderde arbeidsomstandigheden nieuwe werkaanpassingen noodzakelijk maken. Periodieke aandacht voor het verloop van werkprocessen en het functioneren van bedrijfsonderdelen heeft vaak ook tot gevolg dat betrokken medewerkers meer alert worden voor optredende ondoelmatigheden en zelf meer actief naar direct uitvoerbare bedrijfsoplossingen zoeken. En die opstelling van medewerkers levert weer waardering op bij directie en bedrijfsleiding, die daarvan dan ook blijf geven, hetgeen weer een positief effect op het betreffende team en/of onderdeel heeft.

### **3. ZIENSWIJZE OP EFFICIENCYBEVORDERING**

Als extern adviesbureau passen wij algemene bedrijfskundige kennis en technieken toe om opdrachtgevers te adviseren en te assisteren bij de verbetering van de doelmatigheid. Wij hebben ook enkele specifieke technieken en methoden ter beschikking om snel tot resultaten te komen.

#### **3.1 Signaleren door middel van meting a.d.h.v. kwaliteitsnormen**

Voor veel ondernemingen in bepaalde branches zijn specifieke kwaliteitsnormen voor de werkkuitvoering ontwikkeld. Met behulp van dit soort normen kan snel inzicht worden verkregen in de verhouding tussen de ingezette bedrijfsmiddelen en de gerealiseerde productie van een onderneming. Een meting met behulp van dergelijke normen werkt als een *zoeklicht*. De werkprocessen en bedrijfsonderdelen, waar de verhouding tussen de productie en middelen negatief afwijkt, vallen op tijdens een bedrijfsmeting. Dergelijke constatering zijn bijzonder waardevol bij het stellen van de prioriteiten bij de verbetering van de bedrijfsefficiency.

#### **3.2 Onderzoek door middel van arbeidstudies en andere technieken**

Naast algemene onderzoeken, waarbij de verhouding tussen directe en indirecte kosten/tijdsbesteding worden beoordeeld, maken wij veelvuldig gebruik van arbeidstudietechnieken. Een onderzoeker van ons bureau heeft dan direct contact met medewerkers wanneer zij met het werk bezig zijn. De onderzoeker ziet vervolgens op welke procesonderdelen verbeteringen zijn te realiseren en verzamelt kwantitatieve

informatie om deze veronderstellingen verder te kunnen uitwerken. Ons bureau maakt bij de opstelling van de arbeidsstudies gebruik van digitale hulpmiddelen.

### 3.2.1 Multi-MomentOpnamen (MMO-onderzoeken)

Indien het vermoeden bestaat dat een bedrijfsonderdeel onevenredig veel werktijd verliest aan indirecte of niet-productieve activiteiten, dan is het gebruik van multimomentopnamen een effectieve onderzoeksmethode. Met behulp van (digitale) opnamen op de werkplek wordt meerdere malen per uur geregistreerd waarmee een medewerker bezig is. Een onderzoeker let hierbij meestal niet zozeer op hoe de productie precies tot stand komt, maar hij of zij let vooral op de activiteiten die afleiden van de werkproductie. De verschillende vormen van overleg, verstoringen en dergelijke worden eveneens gekwantificeerd. Het is belangrijk om naast de verzameling van de getalsmatige informatie ter plekke te constateren waardoor medewerkers zoveel moeten lopen, wachten, overleggen enz.

Het voordeel van het gebruik van digitale hulpmiddelen bij dergelijke onderzoeksmethoden zit in het gemak waarmee de resultaten kunnen worden uitgewerkt. De resultaten van verschillende werkgroepen zijn apart uit te werken, het verloop in de tijdsbesteding gedurende een werkdag, of tussen de verscheidene werkdagen zijn zichtbaar te maken en dergelijke. Kortom, de mogelijkheden om onderzoeksresultaten te analyseren zijn velerlei. Voor het opsporen van onverklaarbare verstoringen in een cruciaal werkproces is het maken van een multimomentopname een goede onderzoekstechniek.

### 3.2.2 Tijdstudies

Indien het vermoeden bestaat dat een gehanteerde werkmethode voor verbetering vatbaar is, dan wordt daarnaar veelal een gerichte tijdstudie gemaakt. Een tijdstudie is een volledig chronologisch weergave van de betreffende werkzaamheden van de betrokken medewerkers. Er ontstaat informatie over de tijdsduur, die elke stap uit een productieproces vergt, de verhouding tussen de directe, indirecte productieve werktijd en de niet-productieve werktijd. Parallel aan de opstelling van een tijdstudie wordt waargenomen of de opbouw van de uitvoeringsprocedure optimaal is. Wanneer wordt geconstateerd dat bepaalde stappen in het werkproces in een andere volgorde moeten worden geplaatst of achterwege kunnen blijven, dan kan met behulp van de informatie uit een tijdstudie worden berekend wat de tijdwinst is zodra de nieuwe werkmethode wordt ingevoerd. Uitvoering van tijdstudies met behulp van (digitale) tijdmetingen maakt het mogelijk meerdere werknemers tegelijkertijd waar te nemen. Uit deze waarneming blijkt ook wanneer er een probleem is in de onderlinge taakverdeling tussen collega's. Als meerdere mensen met dezelfde opdracht bezig zijn, en veel onderling contact moeten houden om coördinatieverstoringen te voorkomen, dan kan een dergelijke tijdstudie inzichtelijk maken wat het (ondoelmatige) effect is van deze taakopbouw. Dit kan aanleiding geven tot een andere dan wel betere werkinstructie.

Onze ervaring is dat uitvoering van bedrijfsonderzoek met behulp van multi-momentopnamen en/of tijdstudies tot goede resultaten leidt. Er komt binnen vrij korte tijd zeer concrete informatie op tafel. Bedrijfsinformatie die met behulp van gestructureerde interviews soms moeilijk is te verkrijgen. De aanbevelingen voor verbeteringen van werkmethoden en randvoorwaarden zijn veelal praktisch goed uit te werken wanneer de bedrijfsinformatie vanaf de werkvloer is verzameld.

### **3.3 Succesvol invoeren van veranderingen**

De invoering van veranderingen geschiedt meestal in directe wisselwerking met de opdrachtgever. Vanuit onze praktijkervaring kunnen wij een nauwkeurige inschatting maken van de effecten van veranderingen. De opdrachtgever bepaalt uiteindelijk welke factoren bij het implementatieproces het zwaarst wegen.

Onze zeer ruime praktijkervaringen met de begeleiding van veranderingsprocessen stelt ons in staat eventuele weerstanden te verminderen (of helemaal weg te nemen) en effectief naar betere bedrijfsresultaten toe te werken.

### **3.4 Weging met visie op de ondernemerspraktijk**

Voor de uitvoering van een evaluatie is het in principe mogelijk opnieuw een (beperkt) onderzoek uit te voeren. Veel ondernemingen kiezen in geval van een evaluatie voor de uitvoering van een onderzoek in eigen beheer. De medewerkers kunnen door zelf werktijd bij te houden (en de productie vast te leggen) informatie verzamelen over de productiviteit op dat moment.

Tijd en/of werkproductie registraties (digitaal of anderszins) levert overigens weinig informatie op over verklaringen van een afwijkende score. Wanneer blijkt dat bij de evaluatie opnieuw problemen zijn ontstaan, dan is een beperkt arbeidstechnisch onderzoek op bepaalde bedrijfsonderdelen mogelijk toch een betere methode. Onze adviseurs hebben meervoudige ervaring met de praktijk van alledag om hun oordeel over de efficiency van een onderneming te baseren op praktisch inzichtelijke kennis. Zie hiervoor ook de voorbeelden van uitgevoerde opdrachten op onze website.

## **4. ORIËNTATIEGESPREK EN KOSTEN**

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt [secretariaat@algelunadvies.nl](mailto:secretariaat@algelunadvies.nl). Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: [www.algelunadvies.nl](http://www.algelunadvies.nl).

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.