

# Waardecreatie

Uitgave: THTH Management

September 2010



## THTH Management

Bureau voor Advisory management

Adres: Park Leeuwenberghlaan 48  
2267 BP Leidschendam

Tel: 070 324 35 00  
[denhaag@ththmanagement.nl](mailto:denhaag@ththmanagement.nl)  
[www.ththmanagement.nl](http://www.ththmanagement.nl)

### THTH Management : Snel ,wendbaar, krachtig netwerk

Een korte planningshorizon vraagt om snelheid en wendbaarheid. Onze gedreven interim-managers uit ons netwerk zijn thuis om snel en goed te kunnen schakelen. Zij spreken de taal van de opdrachtgever. Ze ondersteunen u bij de aanpassing van uw organisatie of dienst. Ons netwerk van interim professionals bestaat uit ervaren managers. Allemaal ervaren in het snel overzien van de situatie. Zij bepalen samen met de opdrachtgever de koers, reageren adequaat en schuwen handson activiteiten ook niet.

### WAARDECREATIE

De gevolgen van de economische crisis worden steeds meer tastbaar voor organisaties. Een afnemende orderportefeuille, verslechterende resultaten en liquiditeitsproblemen zijn gevolgen van de haperende economie en de overheidsbezuinigingen in aankomst. Afhankelijk van de duur en de diepte van de crisis wordt er een beroep gedaan op het weerstandsvermogen van de organisatie. Uiteindelijk zijn aanpassingen van de organisatie onvermijdelijk. De vraag rijst wanneer ingrijpen noodzakelijk is en welke maatregelen genomen moeten worden.

#### Leidraad

- Zoek vanuit de eigen strategie naar resultaatverbetering
- Versterk uw sterke punten en bouw zwakke af
- Vergroot de flexibiliteit van uw organisatie.
- Neem afscheid van klanten die te weinig bijdragen
- Elimineer activiteiten die geen waarde toevoegen.
- Doorbreek afdelingsdenken en bureaucratie
- Optimaliseer de inzet van middelen bij Verkoop en Marketing.
- Zet innovatie op de agenda Wij bieden de mogelijkheid een foto van de organisatie te maken waarbij de organisatie zichtbaar wordt vanuit meerdere invalshoeken.

U krijgt wat u zoekt !



### De wakkere organisatie.

Een paar decennia terug stond kostenreductie bij het management van internationale organisaties bovenaan de agenda van de bestuurders. Het fenomeen Lopez scoorde hoge ogen op het kostenreductie. Deze vooraanstaand manager bij Volkswagen had in zijn nieuwe functie bepaald dat de kosten van toeleveranciers met 20/30 % moesten dalen. De leveranciers werd het mes op de keel gezet, en verlaagden noodgedwongen hun prijzen. De marges van Volkswagen verbeterden op korte termijn. Op de iets langere termijn : kwaliteitsverlies en onbetrouwbare kwaliteit en levertijden.

Wat is er in 25 jaar veranderd ? Op dit moment zien we hetzelfde gebeuren en dan niet meer alleen bij de multinationals maar ook rijks- en gemeentelijke organisaties. Nog steeds hanteren Profit en publieksorganisaties de methodiek Lopez .

**Een groot verschil met toen** is de aanwezigheid van de huidige economische crisis die nu alle sectoren raakt. De uitdaging van nu is een hele andere – overleven en hernieuwd perspectief vinden. Dat vormen de sleutelbegrippen voor alle organisaties vandaag de dag. Het is beter binnen de eigen organisaties opnieuw een aantal kwaliteitscijfpunten, zowel de strategische - als de meer operationele kanten, vast te stellen. De kussens dienen door directie en management te worden opgeschud. Organisaties zouden nu juist een dynamiek en een openheid moeten vertonen , die past bij de verslechterde situatie. **Waardecreatie, innovatie en duurzaamheid zijn de motto's om de continuïteit van organisaties een goede positie te geven.** Kostenreductie alleen is niet de oplossing. Het moet tegen het licht gehouden worden van bovenstaande 3 kernbegrippen.

**Waardecreatie: een handig hulpmiddel – via [www.ththmanagement.nl](http://www.ththmanagement.nl) te downloaden!**

THTH Management reikt u kennis, expertise en professionele capaciteit aan. Klanten o.a. : Industrie, Adviesbureaus, Onderwijsinstellingen (Hogescholen en ROC's), Zelfstandige Bestuursorganen, Gemeenten, Transport sector, Telecommunicatie, Bankwezen, Hotels, Financiële Dienstverlening, Zorgsector, Media, Levensmiddelensector.



## FASE 1: Scan en analyse

*De eerste fase bestaat uit een scan en analyse van de risico's. Vervolgens worden er een aantal scenario's ontwikkeld waarbij mogelijke risico's, kansen en effecten worden geïnventariseerd*



## FASE 2: Bewustwording en bewustzijn

*De scenario's worden geconcretiseerd door middel van workshops; waarbij bewustwording en het scheppen van draagvlak binnen alle geledingen van de organisatie de inzet is. THTH Management ondersteunt de voorbereiding en de uitvoering van deze sessies en draagt zorg voor een eindrapportage van fase 2.*



## FASE 3: Implementatie

*Op basis van de bevindingen in de eerste en tweede fase zal THTH Management de door beide partijen vastgestelde en reeds gedeeltelijk in gang gezette acties, samen met de opdrachtgever (!) verder concretiseren en implementeren.*

### Risicomanagement is offensief en de methodiek is op de lange termijn gericht.

Veelal is risicomanagement op de agenda van de directies gekomen nadat regel- en wetgeving dit verlangde. Beursgenoteerde bedrijven en de bancaire sector liepen in de implementatie van dit "risico-management" voorop. De scope was vooral financieel gericht. Je kunt je nu afvragen – gezien de oorzaken ( en uiteraard de gevolgen) van de huidige crisis- of het risicomanagement wel goed is ingevoerd. Het gaat niet alleen om financiële risico's op korte termijn, maar vooral ook om continuïteitsrisico's op de langere termijn. Goede risicobeheersing kan ook tot waardecreatie leiden. Rendementoptimalisatie, risicobeheersing en innovatie en de samenhang daartussen zullen de leidraad moeten gaan vormen. Het komende decennium zullen organisaties meer toegevoegde waarde ( waardecreatie) moeten leveren om ook de concurrentie met opkomende economieën te kunnen volhouden.

#### Gemeente

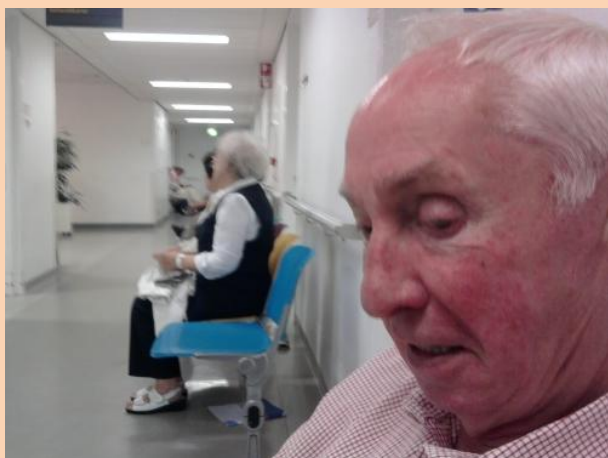
De vraagstelling: Breng de bedrijfsvoering van onze organisatie op een hoger plan ! De verschillende afdelingen – zoals ICT , P&O en de Juridische Control ondervonden een grote werkdruk. Adhocracy vormde het adagium. Er was behoefte aan structurering en het stellen van prioriteiten van de werkzaamheden van de afdelingen. Daarnaast moesten stappen worden gezet om de ontwikkeling van het intern- opdrachtgeverschap verder vorm te gaan geven. De contouren van de opgelegde "heroverwegings-operatie" maakte het ook noodzakelijk om de uitputting van de budgetten beter beheersbaar te krijgen. Mede op basis van de "spendanalyse" van de huidige situatie bij de gemeente waarin het materieel budget en het totale inkoopvolume onder de loupe is genomen moest de inkoop op een hoger professioneel nivo gebracht worden. Het inkoopvolume – en het te realiseren besparingsvolume- had een dusdanige omvang dat een belangrijk deel van de eerste heroverwegings doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Het ambitienivo is top- down vastgesteld om ten minste 12,5 % besparingsvolume te realiseren. Gelijkijdig zullen de financiële processen efficiënt en effectief worden ingericht en het contractmanagement wordt op orde gebracht. Het intern-opdrachtgeverschap wordt verder geprofessionaliseerd. Uitgangspunt blijft dat de kwaliteitscriteria ( prijs/ prestatie) positief worden bijgesteld.

## **Ontwikkelingen zorgsector**

De economische crisis zal in de komende jaren ook in de zorgsector hard toeslaan. Daarnaast zijn er een aantal wijzigingen in het zorgstelsel welke grote invloed hebben op de bedrijfsvoering.

### **Wijzigingen zorgstelsel**

De belangrijkste zijn: De bekostiging van de zorg en het verblijf in een AWBZ-zorginstelling verandert. Vanaf 2009 is de vergoeding afhankelijk van de kenmerken van de cliënt en de hoeveelheid zorg die een cliënt nodig heeft. Dit systeem heet **zorgzwaartebekostiging**.



De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) zorgt ervoor dat iedereen zo lang mogelijk zelfstandig kan blijven wonen. doen aan de feitelijke verhouding tussen kosten en opbrengsten per bedrijfsonderdeel is het noodzakelijk dat de kostenstructuur en kostenomvang ook benaderd wordt vanuit de operationele activiteiten.

### **Inzicht in kostprijs**

Om te komen tot normering van input en dus ook van de kosten is het noodzakelijk dat de kostprijs van de producten, diensten of eenheden berekend en vastgesteld worden. Op deze wijze wordt duidelijk wat het resultaat is van het bedrijfsonderdeel en wat haar bijdrage is aan het resultaat van de groep.

### **Zorginstellingen worden bedrijf**

In strategische personeelsplanning zal meer aandacht komen voor de afstemming op de marketingstrategie. Hierbij gaat het om de gevolgen voor de in te zetten personeelsformatie in kwantitatieve en kwalitatieve zin en de keuzes in het kader van de marketing mix qua prijsbeleid [kostprijzen laag en dientengevolge aandacht voor efficiënte deskundigheidsmix] en productbeleid [beleving, persoonlijke aandacht en routines op orde]. Een hoofdpunt bij de ontwikkeling van de omzet is voldoende personeel. Zorginstellingen zullen dan ook in de strategievorming en de bedrijfsvoering steeds meer moeten gaan opereren als een echt bedrijf. THTH Management heeft een aantal scans en tools ontwikkeld waarmee ze de zorgsector bij deze problematiek kan ondersteunen.

**Position servicecontracten telecommunicatiebedrijf.** THTH Management heeft een positionpaper gemaakt voor een van de belangrijkste diensten van een serviceprovider in de mobiele telecommunicatiemarkt. Dit ter ondersteuning van de contractbesprekingen met een van de grootste klanten. De klant overwoog geen gebruik meer te maken van bepaalde onderdelen van de aangeboden servicecontracten op basis van kostenoverwegingen. In de paper is vanuit marketing perspectief aangegeven dat het van belang is de servicecontracten als totaal te beschouwen en niet als bestaande uit verschillende onderdelen. Dit geldt ook voor de kosten. Het gaat om de totale kosten van de servicecontracten en niet om de kosten van de verschillende onderdelen. Door elke keer het niet rendabele onderdeel eruit te halen, verslechtert het serviceniveau en gaat de dienst uiteindelijk ten onder (analogie koffiebar Schiphol: elk jaar een verliesgevend product uit het assortiment halen, met als gevolg na aantal jaren geen koffiebar meer). Conclusie: het gaat om de totale winst en niet om de winst per product/onderdeel. Voorts is aangegeven dat met name deze onderdelen uit de servicecontracten steeds belangrijker worden in verband met de zich snel ontwikkelende mobiele telecommunicatiemarkt. Mede op basis van dit positionpaper zijn de contractonderhandelingen met de klant succesvol verlopen en heeft de klant besloten voor een groot gedeelte van zijn markt deze elementen uit de te zetten.

THTH Management reikt u kennis, expertise en professionele capaciteit aan. Klanten o.a. :  
Industrie, Adviesbureaus, Onderwijsinstellingen (Hogescholen en ROC's), Zelfstandige Bestuursorganen, Gemeenten, Transport sector, Telecommunicatie, Bankwezen, Hotels, Financiële Dienstverlening, Zorgsector, Media, Levensmiddelensector.