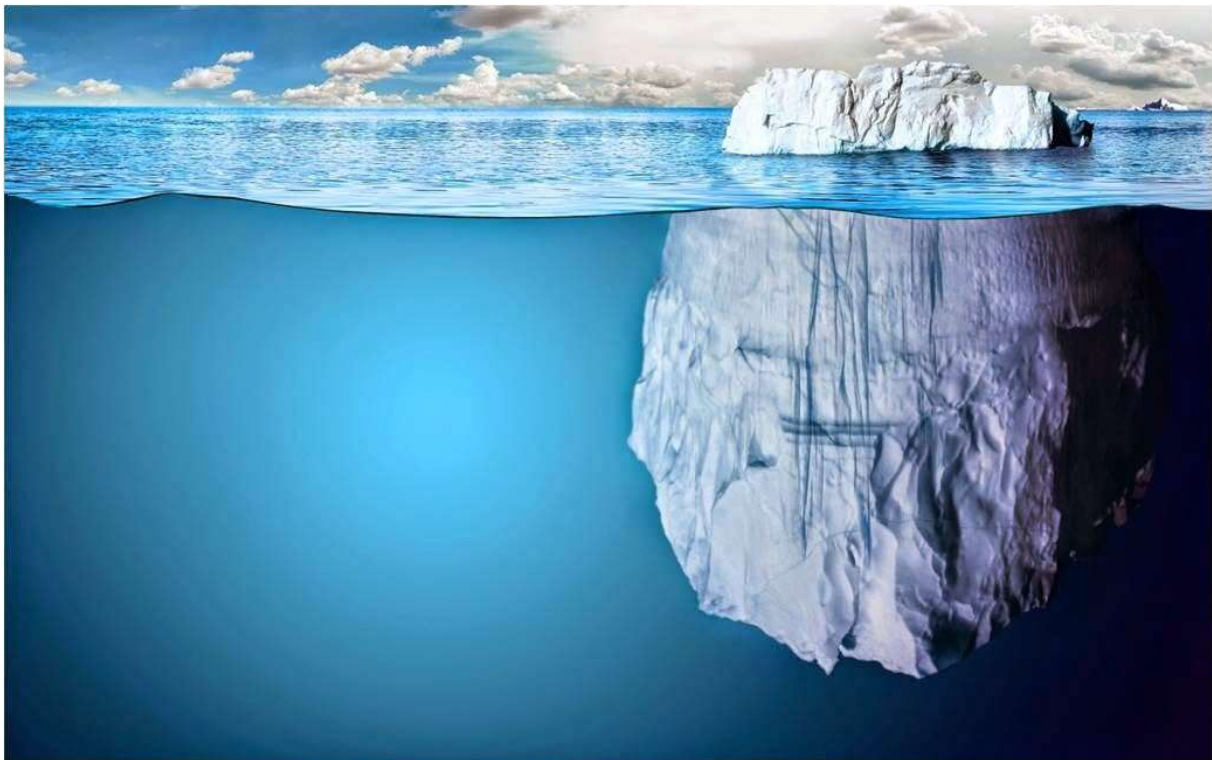


De blinde vlek van uw onderneming: vloek of zegen?

Ir. Peter Coeckelbergh
2017/09/21

Gewoontes worden gevormd door een combinatie van kennis, vaardigheden en voorkeuren*. *De blinde vlek van ondernemingen vormt zich daardoor precies in die domeinen waar kennis, vaardigheden en ervaring het minst ontwikkeld zijn.*



**Steven Covey, The seven habits of highly effective people*

Inhoud

1 Inleiding.....	3
2 Wat is de blinde vlek?	3
3 Welke domeinen van het bedrijf betreft het?	3
4 Hoe en waarom ontstaat een blinde vlek?	4
4.1 Gewoontes en Best Practices.....	4
4.2 Gebrek aan specialisatie en kennis in bepaalde domeinen	5
4.3 Overvloed aan data en toch gebrek aan management informatie.....	6
5 Hoeveel potentieel zit in uw blinde vlek verborgen?.....	6
6 Wat kan u er zelf aan doen?.....	7
7 Onze aanpak.....	7

1 Inleiding

Het slechte nieuws is dat elke onderneming, onafgezien van haar omvang, onvermijdelijk een blinde vlek heeft. Wat belangrijker is, is dat in deze blinde vlek onbenutte opportuniteiten en knelpunten zitten die de onderneming handenvol geld kosten. Het goede nieuws is dat u ermee aan de slag kan om uw resultaten significant te verbeteren.

Onze ervaring leert ons dat *een audit van deze blinde vlek* altijd leidt tot een verbetering van meerdere procenten van de winst op zeer korte termijn. De opportuniteiten, knelpunten en bijhorende oplossingen garanderen daarom al na enkele maanden een ROI (return on investment). Meestal wordt op langere termijn een veelvoud van deze kost terugverdiend.

Het probleem met de blinde vlek is exact dat het een *blinde vlek* is. Ze ligt buiten het vizier van de bedrijfsleiding. Daardoor is het quasi onmogelijk om ze zelf te onderkennen en de implicaties ervan juist in te schatten.

In deze White Paper trachten we een overzichtelijke synthese te geven van de typische knelpunten en hoe ermee kan mee worden omgegaan.

2 Wat is de blinde vlek?

De blinde vlek bestaat uit ontbrekende informatie over, en inzichten in kosten en/of opportuniteitskosten die, om een of andere reden, onvoldoende focus krijgen van de bedrijfsleiding of van het management.

Meestal weet men, dikwijls intuïtief, dat er zich in bepaalde domeinen knelpunten voordoen. Door gebrek aan informatie, inzicht of interesse worden deze echter onderschat en daarom niet als prioritair behandeld.

Op zich is het logisch dat minder belangrijke domeinen minder aandacht krijgen. Een thema wordt pas een blinde vlek probleem wanneer de implicaties ervan onvoldoende gekend zijn of onderschat worden.

Meestal knelt precies daar het schoentje. Elke bedrijfsleider of manager heeft zijn intuïtieve voorkeuren. Die hebben dikwijls meer te maken met persoonlijke voorkeuren, opleiding en kennis dan met de feiten.

Het “tricky” gedeelte van het verhaal is dat iedereen per definitie zijn blinde vlek verkeerd inschat. Precies daarom is het de *blinde vlek*. Als u iemand met een grote blinde vlek vraagt waar zijn problemen zitten antwoordt die meestal dat hij er geen heeft. Logisch!

3 Welke domeinen van het bedrijf betreft het?

Blinde vlekken bestaan op alle niveaus. Ze doen zich zowel op organisatie-of afdelingsniveau voor, als op project of individueel niveau. Hoe groter de blinde vlek, hoe groter het onontgonnen gebied en hoe groter het potentieel van de blinde vlek.

Op welk niveau de blinde vlek zich voordoet is sterk gerelateerd aan de kennis (i.e. de opleiding en achtergrond) van het management.

4 Hoe en waarom ontstaat een blinde vlek?

Elke onderneming, hoe groot ook, heeft haar blinde vlek. In essentie is er geen verschil tussen een grote onderneming en een KMO. De problematiek bij KMO's is echter verschillend. Drie fenomenen liggen aan de basis van grote blinde vlekken:

- Gewoontes en Best Practices
- Gebrek aan specialisatie en kennis van bepaalde management domeinen
- Overvloed aan data en toch gebrek aan informatie

4.1 Gewoontes en Best Practices

Gewoontes en Best Practices vormen het hart van een efficiënte onderneming. Ze zijn onontbeerlijk en vertegenwoordigen de knowhow van elke onderneming. Tegelijkertijd zijn ze één van de belangrijkste oorzaken van grote blinde vlekken.

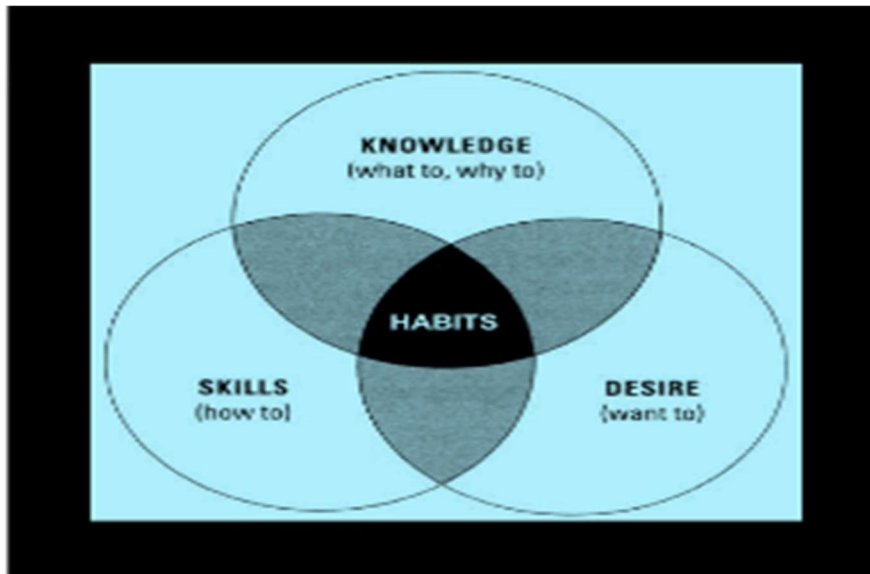
Ondernemingen zijn niet op één dag gebouwd. Gaandeweg zijn ze groter geworden over de jaren en zelfs over generaties heen. Ze hebben methodes, een bepaalde aanpak en gewoontes ontwikkeld. Gewoontes die iedereen in de organisatie kent en die regels zijn geworden, regels die de efficiëntie en effectiviteit van de onderneming uitmaken.

Inmiddels verandert de omgeving echter aan een ongekende snelheid. Deze veranderingen, zowel de socio-economische als de technologische veranderingen, gaan zo snel dat ondernemingen en organisaties ze nauwelijks kunnen bijhouden.

“Gewoontes worden gevormd door een combinatie van kennis, vaardigheden en voorkeuren.” (*Steven Covey, The seven habits of highly effective people*).

In die domeinen waar kennis en vaardigheden goed ontwikkeld zijn kan de onderneming voldoende mee evolueren, alsook de gewoontes en regels. Dit zijn de sterkten van de onderneming.

Het zijn echter precies de domeinen waarover te weinig kennis en vaardigheden binnen de onderneming aanwezig zijn, die een oorzaak vormen van de blinde vlek. Onderstaande figuur toont aan dat het geen toeval is dat deze domeinen dikwijls samenvallen met persoonlijke voorkeuren en interesses van de eigenaars en het topmanagement. Helaas vallen die persoonlijke voorkeuren niet altijd samen met de noden van het bedrijf.



Uit: The seven habits of highly effective people – Steve Covey

4.2 Gebrek aan specialisatie en kennis in bepaalde domeinen

In grote ondernemingen wordt een CEO bijgestaan door gespecialiseerde managers die op hun beurt specialisten ter beschikking hebben. Daardoor kan de CEO zich focussen op zijn missie, visie en strategie.

Managementteams in KMO's zijn kleiner. Daardoor ontbreekt het bij het managementteam bijna altijd aan diepgaande kennis over één of meerdere gebieden. Gedreven door de wil om zaken gedaan te krijgen, wordt het KMO-management op deze domeinen een beetje een "do-it-yourself" managing stijl, die overigens iets te amateuristisch is in de huidige concurrentiële markt.

Te dikwijls kom ik in KMO's die opportuniteiten verliezen, omdat hun marketing beperkt is tot een verouderde visie op marketingcommunicatie of omdat men het onderscheid tussen marketing en verkoop niet echt begrijpt. Andere ondernemingen hebben dan weer HR-problemen en onderkennen onvoldoende dat precies daarom de productiviteit van hun medewerkers ondermaats is. Nog anderen verslikken zich in hun IT-departement of in hun organisatie.

Bedrijfsleiders van KMO's vallen (te) dikwijls terug op hun leveranciers voor de kennis die ze zelf niet in huis hebben. Een heel typisch voorbeeld is wanneer de boekhouder of accountant de rol van financieel directeur wordt toegekend binnen de organisatie. Nog een voorbeeld: IT wordt ontworpen door hun IT-provider. De marketingcommunicatie wordt op haar beurt bepaald door hun marketingbureau en HR door hun sociaal secretariaat.

Dit vormt mijns inziens een ernstige bedreiging. Al deze leveranciers hebben immers een *conflict of interest*. Ze zijn namelijk rechter en partij. Te dikwijls bepalen zij "uw" budget dat tegelijkertijd "hun" budget wordt.

KMO's (zeker de kleinere) kunnen zich uiteraard geen fulltime marketingspecialist, financieel directeur of HR-directeur veroorloven. Daarom worden deze verantwoordelijkheden dikwijls gedragen door mensen met (te) lage kwalificaties, die ervaring in deze domeinen hebben opgedaan.

Op zich is daar niets mis mee, maar helaas stellen we vast dat dit precies aanleiding geeft tot grote blinde vlekken. Deze pragmatici hebben zeer dikwijls onvoldoende achtergrond om het hele plaatje helder te zien. Dit kan aanzienlijke problemen opleveren.

Het is zinvol voor de KMO-directeur om externe specialisten in te schakelen. Dit om de strategische en operationele keuzes, in die domeinen waar men relatief weinig knowhow heeft, te cross-checken met specialisten. Ik geloof hier sterk in het motto van Peter Drucker: “The biggest mistake is to do perfectly the wrong thing”. Eénmaal de juiste keuzes zijn gemaakt, is de KMO meestal in staat om die pragmatisch uit te voeren. De externe expert kan mogelijks nog een rol van coach worden toegekend.

Experten en top-consultants hoeven daarom niet duur te zijn. Het weten waard is dat deze adviezen tot maximaal 10.000,- €/jaar à ratio van 40% gesubsidieerd kunnen worden. De totale loonkost per uur van een senior consultant ligt op die manier nauwelijks hoger dan deze van een gemiddelde kenniswerker in een KMO. Voor dat bedrag kan u al heel wat zinvol en diepgaand advies ontvangen.

4.3 Overvloed aan data en toch gebrek aan management informatie

Anno 2017 is elke KMO tot op zekere hoogte geïnformatiseerd. Boekhoudsystemen, ERP systemen en CRM systemen hebben hun weg naar de KMO gevonden.

Deze systemen bevatten eindeloos veel data (i.e. gegevens) over klanten, orders, prijzen, kosten, productietijden enz. Niettegenstaande al deze data aanwezig is, stelde ik bij de meeste van mijn klanten vast dat ze over veel te weinig bruikbare managementinformatie beschikken.

Het ontbreken van transparante boordtabellen en management dashboards vergroot de blinde vlek. Beslissingen worden daarom dikwijls puur intuïtief genomen met alle gevolgen van dien. Dit terwijl de data wel beschikbaar zijn. De meest voorkomende knelpunten zijn:

- Gebrek aan overzichtelijke boordtabellen en management dashboards om snel de juiste beslissingen te nemen.
- Gebrek aan gedetailleerde analyses van winstmarges, contributiemarges en gerealiseerde toegevoegde waarde van specifieke transacties, klanten, regio's, producten en productlijnen.
- Gebrek aan budgetteringstools en budgetteringsdiscipline.
- Gebrek aan informatie over de productiviteit van medewerkers.
- Te weinig betrouwbare forecasting tools – zowel op verkoop als op financieel vlak

Wat velen niet weten is dat het in bijna alle gevallen, met een zeer beperkte inspanning, mogelijk is om zeer specifieke informatie te extraheren uit de data van hun ERP, CRM of boekhoudpakket via Excel. Er zijn eindeloos veel Excel experts op de markt beschikbaar die deze klus voor u kunnen klaren indien u hen de juiste input geeft.

Deze benadering heeft als grote voordeel dat ze u helpt uw blinde vlek te kwantificeren en u toelaat om de impact van uw blinde vlek te berekenen.

5 Hoeveel potentieel zit in uw blinde vlek verborgen?

Uiteraard is het onmogelijk om dit juist in te schatten. Het potentieel kan zowel langs de inkomsten zijde als langs de uitgaven zijde aanwezig zijn. Onze ervaring met deze aanpak leert ons dat het

potentieel, zelfs bij zeer performante ondernemingen, van enkele procenten tot tientallen procenten van de winst bedraagt.

Belangrijk hier is om in te zien dat het reduceren van de blinde vlek bijna altijd resulteert in meer contributie bij gelijkblijvende vaste kosten. Het effect is daarom onmiddellijk op de bottom line terug te vinden.

In de meeste gevallen is het mogelijk om Quick Wins te identificeren. Daardoor zijn de kosten die gepaard gaan met het identificeren van de blinde vlek in 95% van de gevallen reeds na één of twee maanden meer dan terug verdiend.

6 Wat kan u er zelf aan doen?

De drie oorzaken die hierboven beschreven zijn kunnen we onder één noemer terugbrengen. De blinde vlek ontstaat omwille van het feit dat naar het bedrijf met een bepaalde bril gekeken wordt. Een bril die bepaald wordt door specifieke gewoontes, specifieke inzichten met limieten en beperkte data. Covey noemt dit “paradigma’s”.

Deze paradigma’s maken het uitermate moeilijk om zelf iets aan uw blinde vlek te identificeren. U ziet ze namelijk niet. In managementtraining zal u leren dat men “out of the box” moet leren denken. In de praktijk is dat echter zeer moeilijk.

Meestal eindigen oefeningen vanuit “out of the box” denken als oude wijn in nieuwe vaten. Als individu of organisatie zit men immers zelf in “the box”. U maakt er deel van uit.

Externen hebben het hier veel makkelijker. Zij zitten niet in de box. Zij zien uw onderneming als buitenstaander en zien uw blinde vlek per definitie vanuit een “out of the box” standpunt.

7 Onze aanpak

De blinde vlek is geen afgezonderde vlek. Het is een verzameling van blinde vlekken die zich op alle domeinen en op alle niveaus van een onderneming kunnen voordoen.

Hier kan een analyse gebeuren voor uw gehele onderneming, voor specifieke domeinen, zelfs voor teams of op het niveau van de key players.

In elk geval is het belangrijk volgende stappen te doornemen, onafhankelijk van het niveau:

1. Het identificeren van de blinde vlek
2. Het inschatten van de potentiële impact van die blinde vlek op uw resultaat
3. Inschatten welke maatregelen kunnen worden getroffen en aan welke kost

Pas na deze drie stappen kan men bepalen of de ontdekte blinde vlek moet worden aangepakt en of er ook effectief iets aan kan verholpen worden. Pas op dat moment heeft uw analyse zin gehad en zal men resultaat boeken.

Wij starten doorgaans met een aanpak op basis van een helikopter view. Via een zeer uitgebreide standaard vragenlijst stellen wij vast waar de sterkten, de zwakten en de voorkeuren van de onderneming liggen. Deze vragenlijst start eerst bij uw missie, visie en strategie. Hij verifieert in welke

mate uw operationeel plan hiaten vertoont en gaat opnieuw via een volgende standaard vragenlijst na in welke domeinen u de nodige informatie mist.

Tijdens deze stap spelen wij bewust de advocaat van de duivel en stellen daarbij alles in vraag wat ook maar in vraag kan gesteld worden. Zowel in de eerste als in de tweede fase stellen wij pertinente vragen die u helpen uw eigen onderneming in een bredere context te zien.

Met andere woorden: wij faciliteren dat u toch “out of the box” gaat denken.



De eerste fase wordt uitgevoerd door een topconsultant met een brede generalistische achtergrond. In quasi alle gevallen leidt deze fase tot Quick Wins die de kost van de analyse al terugbetalen nog voor ze is beëindigd.

Verder wordt uit deze eerste fase het meestal duidelijk waar dieper graven noodzakelijk is.

In een tweede fase gaan we, opnieuw via standaard vragenlijsten, een stuk dieper in op die domeinen van uw onderneming die het zwakst ontwikkeld zijn en die toch een belangrijke impact op uw bedrijfsresultaat hebben.

Op deze manier krijgen wij snel zicht welk zelfbeeld u heeft en waar de sterkten en zwakten van uw onderneming liggen. Belangrijker: wij komen zeer snel te weten welke informatie u niet heeft en welke knelpunten u al dan niet kent of onderkent. Tijdens deze fase zetten we al meteen stap 2 in en gaan we samen met u inschatten welk potentieel achter elke blinde vlek zit.

Verder onderzoeken we of één of meerder domeinen, waarvan we sterk vermoeden dat er zich blinde vlekken vertonen. Vanaf hier zetten we specialisten in die deze domeinen goed beheersen.

In de derde en laatste fase gaan we samen met u en uw organisatie op zoek naar oplossingen. Wij brainstormen samen met u en leveren een lijst van creatieve oplossingen en ideeën. De (potentiële) impact van elk van deze ideeën op uw resultaat mogen daarbij niet over het hoofd worden gezien.

Deze stappen hebben uiteraard enkel zin indien de hieruit voortvloeiende ideeën worden omgezet en uitgevoerd. Daarom wordt deze studie steeds afgerond met een volledig rapport voorzien van een concrete actie lijst.

Opgepast, wanneer u hier klaar mee bent is uw blinde vlek natuurlijk niet voor altijd verdwenen. Het goede nieuws is dat zij met absolute zekerheid kleiner is geworden en dat uw resultaat en rendement quasi onmiddellijk verbetert.

Ir. Peter Coeckelbergh