

De winst uit loonkosten

02-12-2015 13:53



“Loonkosten zijn een grote post in de exploitatie van een ondernemer”, zegt Frank Toering, [bedrijfseconomisch adviseur en bouwmarktspecialist van Marshoek](#). “Vanuit de benchmark kennen wij de loonkostennorm als percentage binnen een exploitatie. Zelfs als je binnen die norm valt, is het goed om je in je loonkosten te verdiepen. Mensen denken vaak dat het alleen draait om het snijden in uren. Niets is minder waar. Het gaat er niet om dat medewerkers harder werken, maar dat ze slimmer werken. Een ondernemer kan bijvoorbeeld zelf vakken vullen, maar hij kan ook een zeventienjarige vulploeger inzetten en zelf klanten adviseren en bijverkopen realiseren.”

Competenties en flexibiliteit

Toering: “We maken een splitsing in het werkaanbod. Er zijn klantgerelateerde en niet-klantgerelateerde werkzaamheden. Die moet je allemaal zo inplannen dat je de kwalitatieve werkzaamheden maximaal benut. De truc is om medewerkers en hun competenties in te zetten op het werkaanbod dat je hebt. Als je het beschikbare werk afstemt op je personeelsbestand, behaal je winst. Flexibiliteit speelt ook een belangrijke rol. Veel winkels zijn qua bezetting nog ingedeeld op specialismen. Dat is niet meer van deze tijd. Maak je mensen flexibel, dan maak je je planning flexibel. Iedereen moet kunnen zagen, verf mengen en de kassa bedienen. Door middel van onze monitor kun je als ondernemer visueel volgen of de andere manier van werken resultaat heeft.”

In de praktijk

Wil Clevers van Formido in Uden nam, volgens Marshoeks stappenplan, zijn loonkosten onder de loep. “Marshoek bracht in beeld wat we nodig hebben om de winkel te kunnen draaien. Uit die analyse bleek dat wij

uren konden besparen. Er moest een balans komen in de productieve uren en adviesuren, maar niet ten koste van de kwaliteit. Flexibiliteit was het sleutelwoord. In uren, maar ook in disciplines. Wij hebben onze medewerkers breder opgeleid. Ze hebben een eigen werkterrein, maar kunnen nu ook klanten door de hele winkel helpen. Met 20% van hun kennis kunnen ze 80% van de klantvragen beantwoorden. Die overige 20% leggen ze voor aan collega's met een specialisme. Collega's vinden het leuk dat ze een gevarieerder werkaanbod hebben. Eerlijk is eerlijk, het ging niet allemaal zonder slag of stoot. Mensen moesten aan de nieuwe werkwijze en planning wennen. We hebben veel met ze gepraat en hadden aandacht voor de impact die het had op hun leefpatroon. We gaven mensen de tijd om bijvoorbeeld nieuwe afspraken met de kinderopvang te maken. Het eindresultaat is dat we met minder uren een betere dienstverlening aan onze klanten leveren."

Stappenplan

"Ons plan heeft zeven stappen en raakt alle belangrijke punten binnen loonkostenbeheersing", legt Toering uit. "We screenen alle facetten en maken een gedegen analyse. Uit die analyse blijkt het verbeterpotentieel in uren en in geld. Door naar de cijfers te kijken, halen we het onderwerp uit de emotie, want die speelt vaak een grote rol. De stap waarbij we de uren samen opnieuw gaan roosteren, is de stap waarin het resultaat concreet zichtbaar wordt." Clevers vult aan: "Marshoek heeft feeling met de detailhandel. Het brak ons denkpatroon open en gaf creatieve oplossingen. Ik voelde een enorme drive om ons bedrijf te verbeteren. Ook na de implementatie zijn ze er nog voor ons. Dat is fijn. Marshoek gaat veel verder dan een gewone boekhouder."

Marc Nelissen