

Scope van mijn werkterrein

- *bedrijven die in moeilijkheden geraakt zijn

- *(veelal) middelgrote bedrijven in de voedingssector: 25 – 100 Mio€

- *maar onderdeel van grotere groepen: 250 – 500 – 750 Mio€

- *geen disruptieve sectoren qua evolutie markt/technologie...

- *tijdelijke functie:

 - Plant Manager

 - Operations Manager: Productie, Maintenance, Logistiek

Waarom loopt het verkeerd (1)?

- *Frequente verandering aandeelhouder: investering stop
- *Frequente Managementwissels = wisselende klemtonen
- *Management inteelt: Peter's principle
 - Mix !: eigen promotie/externe instroom
- *Verwaarlozing van Opleiding, Standaard Operating Procedures...

Waarom loopt het verkeerd (2)?

- *Korte termijnvisie: blinde besparingen op
 - *personeel
 - *preventief onderhoud
- *Onvoorbereide plotse wijzigingen in de organisatie
 - generatiewissels = kennisverlies
- *Data mining: teveel, foutief, onvolledig, onduidelijke/verkeerde focus
- *VergaderingITIS: incl laptops, i-phones
- *Mail-ITIS: niet alleen volume, ook intonatie is problematisch
- ***Maar Vooral: Men luistert niet naar de vloer !!!**

Gevolgen

- * Klachten, interne fouten, slechte rendementen, klantenverlies
- * Gevolg: dalende financiële resultaten
- * **al veel langer sluimerend (2 à 3 j): het vertrouwen in de leiding is weg**
- * demotivatie, onrust, zelfzorg wordt (nog meer) verwaarloosd
- * personeelsverloop, exodus van kennis (minimaal gedocumenteerd)
- * mogelijks verlies van certificaten, Food Safety issues...
- * **”er is geen structuur meer”**

Hoe eruit geraken ?

- *intake gesprekken, synthese, actieplan, samenstelling werkgroepen
 - dikwijls: vroeger genomen besparingsmaatregelen terugdraaien
 - structuur terug opbouwen; vertrouwen in het mgt herstellen
 - intensieve COMMUNICATIE; Walk Your Talk
- *zeer belastend voor het Change Team: bovenop de dagelijkse chaos...
 - actieplan uitvoeren
- *langdurig proces, kost zeer veel tijd en geld
- *dikwijls komt nooit meer volledig goed, de veer lijkt gebroken....

Lessons learned (1)

*Intelligente kostenbesparingen:

O.E.E. (reductie stilstanden, storingen, ombouw), LEAN

Organisatiewijzigingen grondig voorbereiden

*Doordachte data: Cockpit !

*Objectieven voor leidinggevenden:

Helder, Eenvoudig, Meetbaar

Delegatie autoriteit & verantwoordelijkheid (= vertrouwen)

*Mensen willen best wel meeDENKEN

Lessons learned (2)

*Meetings = beslissingsorganen = actiegericht (to do/entry ticket)
=/ veel info verspreiding kan parallel

*Opleiding door “vrijgestelden”, niet (enkel) door “mee te lopen”

*naast audits voor Veiligheid/Kwaliteit... ook audits van *Operations
*H.R.

*Maslow ('43): Erkenning & Zelfrealisatie !