

Wat is waar in de discussie over fte-aantallen?

Direct vs indirect

Consultantsbureau W&D voert regelmatig discussies met dealers en importeurs over de juiste verhouding tussen directe en indirecte medewerkers. Maar volgens de consultants is er niet zoiets als één juiste verhouding.

Als je spreekt over de verhouding tussen directe en indirecte medewerkers, wordt het mensenwerk dat in autobedrijven plaatsvindt al gauw teruggebracht tot een aantal koude getallen die aangeven of een autobedrijf wel efficiënt werkt (indirecte medewerkers zijn medewerkers waaraan niet direct inkomsten toe te schrijven zijn). Op basis van die getallen wordt al snel een oordeel geveld. En vaak is het aantal directe medewerkers ten opzichte van het aantal indirecte medewerkers op het eerste gezicht erg laag (bijvoorbeeld 8 direct en 6 indirect); deze verhouding krijgt al snel de beoordeling *fout*.

De indirecte medewerkers zijn dan de gebeten hond. Er moet immers rendement gedraaid worden om de continuïteit te waarborgen. Geen continuïteit betekent geen toekomst. Met de lage rendementen in het autobedrijf is het van groot belang om heel

Efficiency is belangrijker voor het rendement dan de verhouding direct: indirect.

kritisch te kijken naar kosten en omzet. En personeelskosten maken nu eenmaal een fors onderdeel uit van de bedrijfskosten. Maar ook bij een positief rendement is het goed om de verhouding tussen directe en indirecte medewerkers kritisch te bekijken. De actie van vandaag is uw succes voor morgen, toch?

Keuzes maken

De verhouding alléén zegt echter niets zonder goede onderbouwing in kwantitatieve en kwalitatieve zin. U moet dus kiezen welke doelstellingen u wilt behalen. Door het maken van de juiste keuzes beïnvloedt u direct uw rendement. Om de doelen te halen, heeft u vaak meer 'handen' nodig. Dat kan leiden tot meer indirecte medewerkers: meer medewerkers om uw klanten te woord te staan, de auto in ontvangst te nemen, mee te lopen naar de vervangende auto, de factuur en de bewaarde

(vervangen) onderdelen goed toe te lichten, meerwerk te verkopen (liter olie, ruitreparatie en aircoreiniging!), apk-prospecten te benaderen en 'are you-happy-gesprekken' te voeren, leveren meer op omdat uw CSI stijgt en uw omzet stijgt; ze vragen aan de andere kant een hogere investering in personeelskosten.

Naast deze aspecten is het van belang de organisatie en werkwijze onder de loep te nemen. Immers, hoe er gewerkt wordt, bepaalt mede hoe efficiënt er gewerkt wordt. En efficiency leidt tot rendement. Een aantal voorbeelden:

Schrijven en klokken

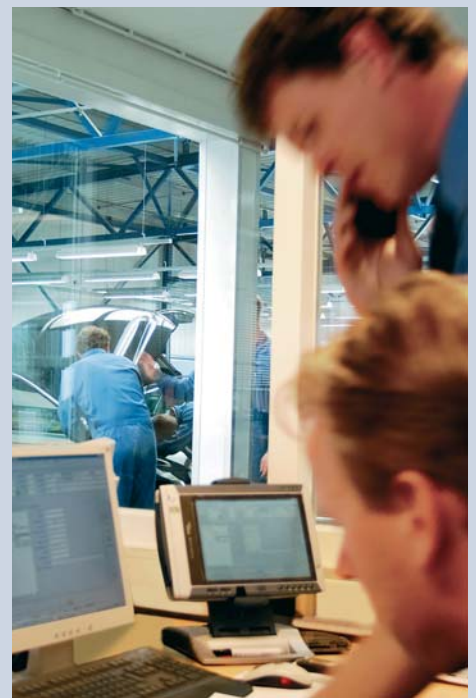
Monteurs voegen direct waarde toe voor de klant en dus voor uw bedrijf door het stellen van juiste diagnoses en het uitvoeren van onderhoud en reparaties. Dit moet binnen de gestelde tijd gebeuren. Monteurs die niet schrijven onder het mom 'ik ben geen administrateur' dragen direct bij aan een verslechtering van de verhouding direct:indirect en dienen aangesproken en geholpen te worden om juist veel te schrijven.

Hetzelfde geldt voor klokken: wat niet geklokt wordt, wordt niet (goed) verkocht. Daar komt bij dat door op een juiste manier te klokken, het opstellen en uitleggen van de factuur minder moeilijk wordt en dus tijd scheelt.

Het op een juiste manier verwerken van 'garantieklussen' (klokken, diagnose, schrijven, bewaren) leidt meteen tot een efficiënte verhouding direct:indirect. In dit proces moet nauwkeurig gewerkt worden, omdat de 'claim' anders afgewezen wordt. Correcties achteraf door onnauwkeurig en slordig werken, kosten veel extra tijd, wat leidt tot een druk op de indirecte collega's.

Afgewezen claim

Tot slot: bij het behalen van rendement, het maken van keuzes en de kwaliteit van de organisatie bent u altijd afhankelijk van de inzet, kennis en kunde en samenwerking van uw collega's en/of uw medewerkers. Zo zal een doorgewinterde serviceadviseur met een jarenlange ervaring meer werk kunnen verzetten dan een 'jonge hond' die net komt kijken.



De indirecte medewerkers zijn vaak de gebeten hond.

De investering (salaris e.d.) zal ook navenant zijn. Een ander aspect is de inzet: een serviceadviseur die van 7:55 tot 17:05 werkt zal anders presteren dan een serviceadviseur die tot 17:30 de laatste klant te woord staat en de werkorders van de klanten van de volgende dag al heeft klaarliggen. En tot slot zal frequent werkoverleg leiden tot een efficiëntere werkwijze dan 'overleg in de wandelgangen' omdat de samenwerking (bewezen) verbetert.

Om tot een juiste verhouding te komen, moet dus een complexe puzzel opgelost worden die beïnvloed wordt door vele factoren en die bovenal afhankelijk is van de organisatie en kwaliteiten van uw collega's en medewerkers. En net als bij Sudoku leidt elke kleine stap tot oplossing van de grote puzzel met een goed aftersales rendement als eindresultaat.

Oskar Bronsgeest & Remco de Vette zijn partner bij W&D Consultants