

# Zaken Doen

# februari 2012

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## Economie 2012 – wat kunnen we verwachten?

De ontwikkelingen in Europa en vooral het uitblijven van echte oplossingen gaan volgens PwC leiden tot een heel andere Eurozone. De adviesorganisatie schetst in het rapport 'What next for the Eurozone' vier mogelijke scenario's voor 2012:

1. Monetaire verruiming – de situatie waarin de Europese Centrale Bank op grote schaal de 'kwetsbare' economieën (lees: de economisch zwakke landen) gaat steunen. Dit zou een recessie voorkomen en de rente op korte termijn laag houden, maar de inflatie doen stijgen met meer dan 2 procent en de euro minder waard maken.
2. De landen met de grootste schulden failliet laten gaan. Dit leidt tot economische krimp en nieuwe schulden, waaruit weer een recessie volgt van mogelijk drie jaar. Alle landen in de Eurozone leveren flink in en de euro daalt enorm in waarde ten opzichte van de dollar.
3. Griekenland de Eurozone uit – zodat de Griekse economie (met een nieuwe munt) nog verder wegzakt. De rest van de Eurozone spreekt veel strengere regels af om weer het vertrouwen van investeerders te krijgen. In deze situatie verwacht men een recessie van ongeveer twee jaar.
4. Een kleinere muntunie – de huidige Eurozone valt uit elkaar en de sterkste landen vormen een nieuw, kleiner en strakker geregeld samenwerkingsverband dat economisch flink zal kunnen groeien met een waardevolle nieuwe munt. De andere Europese landen hollen verder achteruit.

Ondernemers zullen rekening moeten houden met 'verrassingen' die voortkomen uit nieuwe strengere begrotingsregels voor de verschillende landen. Er zal hoe dan ook voor de situatie een oplossing geforceerd moeten worden.

## Wat is uw antwoord op de recessie?

De eerste reactie van de meeste ondernemers op een recessie is: beschermen wat we hebben, de ellende uitzitten en wachten tot het voorbij is. Zo ook bij de huidige crisis. De traditioneel werkende ondernemers hebben vooral gelet op de kosten (uitstel of afstel van eigenlijk wel belangrijke investeringen), maar te laat maatregelen genomen. Gemiddeld wachtten organisaties achttien maanden of langer af, voordat ze in actie kwamen. En die actie hield vaak in: enorm drastische kostenbesparingen en ontslagen. Helaas is afwachten juist de snelste weg richting verlies gebleken. De wereld is écht veranderd.

Uit de resultaten van een enquête van PA Consulting Group valt te lezen dat die late 'harde' reageerders uiteindelijk tot wel tien procent slechter gepresteerd hebben dan de bedrijven die sneller en gematigder actie ondernamen. Sterker nog: de paar ondernemingen die de crisis aangrepen als een kans om juist marktaandeel te winnen, haalden veel betere resultaten. Hun strategie van een gematigde kostenbesparing en zich juist te richten op groeikansen werkte wél.

Volgens PA Consulting Group kunnen we hieruit dan ook het volgende leren:

- Vermijd drastische kostenbesparingen in een paniecreactie: verlaag de kosten doelgericht en berekend
- Bereid u tijdig voor: ontwikkel noodplannen en zorg voor financiering, indien mogelijk 'offensieve liquiditeit', maar minstens 'defensieve liquiditeit'
- Zorg ervoor dat uw bedrijf geen bagage meedraagt: zorg ervoor dat u niet verplicht bent om snel mensen te ontslaan op het dieptepunt van de economische cyclus
- Grijp de kansen (overnames en organische groei) om marktaandeel te winnen in belangrijke markten.

**Dit blad wordt u aangeboden door: Frank Willems AInstIB**



**at ease bv**  
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL  
tel.: 0497 - 360 949  
fax: 0497 - 360 999  
e-mail: [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu)  
[www.iib.ws](http://www.iib.ws) - [www.at-ease.nu](http://www.at-ease.nu)

STUUR EEN E-MAIL NAAR [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu) ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

## Nooit zomaar mailen

Sinds 1 januari geldt de nieuwe Code Email, ook voor zakelijke e-mail. De code is gericht tegen 'spammen' - het ongevraagd toesturen van commerciële berichten. De belangrijkste regels zijn:

- Een mailing mag alleen verstuurd worden naar ontvangers van e-mail die zich daarvoor hebben aangemeld. Bij de melding moet duidelijk zijn waar ze zich voor aanmelden, wat de frequentie van de e-mail is en wie de afzender is.
- Een akkoord met algemene voorwaarden waarin staat dat het e-mailadres van de klant gebruikt zal worden, geldt niet als instemming!
- E-mailadressen van klanten mogen niet zonder hun toestemming gebruikt worden door partners. Stuur zelf ook geen mailings door van partners. Gebruik alleen maar bestanden met adressen waarvan de 'bewoners' actief toestemming hebben gegeven voor de mailing.
- Een afmeldmogelijkheid voor een mailing is verplicht.
- Uit het 'from'-veld in de inbox van de ontvanger moet duidelijk blijken wie de verzender is en een no-reply-adres als afzender is niet toegestaan.
- De grootte van een bijlage mag niet groter zijn dan 150 kb. Verstuur je een bijlage, dan moet je in de mail vermelden wat de omvang van het bestand is en van welk bestandstype de bijlage is.

U mag wel uw eigen mailings sturen naar klanten van wie u al toestemming hebt en naar klanten van wie u het e-mailadres bij een verkoop hebt gekregen, om ze eenzelfde soort product aan te bieden.

## Goede voornemens?

Het nieuwe jaar is alweer een paar weken oud, dus bekruipt ons de vraag hoe het staat met uw goede voornemens. Nee, we hebben het deze keer niet over stoppen met roken, of eindelijk eens afvallen. We houden het voor nu bij de zakelijke goede voornemens: uw jaarplan 2012.

Had u er een gemaakt? En waar ligt dat plan nu?

Uit onderzoek (door Market Response, in opdracht van Yacht) is gebleken dat bijna iedere onderneming regelmatig een (meer)jarenplan maakt, maar dat het plan bij slechts ongeveer de helft van die bedrijven ook werkelijk wordt gebruikt. De andere helft doet dus eigenlijk maar wat...

Trouwens, de praktijk valt uiteindelijk ook nog tegen bij de organisaties die wél actief werken met hun jaarplan. Niet meer dan negen procent van de plannen is van voldoende kwaliteit en voldoende bekend bij de medewerkers om de organisatie richting te geven bij het behalen van haar doelen in verschillende scenario's en ontwikkelingen (zowel positieve als negatieve).

En dat terwijl het nadenken over en plannen voor verschillende scenario's veel houvast kan bieden aan het management (en de medewerkers!) van organisaties.

Maar het is nog niet te laat! Als IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur kan ik u zeker helpen bij het opstellen van een goed (doorlopend) jaarplan. Dat plan hoeft niet te lopen van 1 januari tot 31 december – het kan elke maand ingaan! Neemt u gerust contact op, mijn gegevens staan onderaan de eerste bladzijde.

## Eindelijk: een einde aan te lange betalingstermijnen

Met ingang van komende zomer mag u bij trage betalende klanten een verdragingsrente van 8 procent en een boete van € 40 per factuur in rekening brengen als die niet binnen dertig dagen betaald is. Deze regel gaat begin 2013 voor heel Europa in, maar minister Verhagen wil het voor Nederland eerder invoeren.

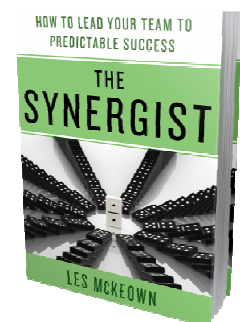
Uiteraard kunnen bedrijven onderling nog steeds andere afspraken maken, maar vooral de overheid en de grote bedrijven (die nu vaak eenzijdig een veel langere betalingstermijn hanteren) moeten bij die andere afspraken meer en beter rekening houden met de liquiditeit en de cashflow van hun leveranciers. Zij mogen de leverancier niet meer 'benadelen'.

## The Synergist, interessant managementboek

Afgelopen maand verscheen van de hand van Les McKeown, [The Synergist](#), het vervolg op zijn boek *Predictable Success*. In *The Synergist* legt McKeown uit waarom zo veel teams en groepen onderpresteren. Dat heeft te maken met verschillende types die je altijd in elk team terugvindt, met alle negatieve gevolgen voor de productiviteit:

1. De Visionair: prachtige ideeën maar weinig belangstelling voor het uitvoeren ervan;
2. De Processor, die alle details in een systeem wil vatten, wat leidt tot vertraging;
3. De Doener, die elke vergadering te veel vindt en gewoon 'aan het werk' wil;

Volgens McKeown kan het team wél succesvol zijn als er maar een vierde type aan wordt toegevoegd: de Synergist, die in staat is om de stoutmoedige dromers, de pragmatische realisten en de systeemontwerpers met elkaar te laten samenwerken, waarbij ieder zijn goede kwaliteiten inzet en het belang van de organisatie voorop stelt. En belangrijker nog: die rol van synergist is te leren! McKeown laat zien hoe iedereen een effectieve synergist kan worden door de signalen van ondoelmatig teamwork te herkennen en op de juiste momenten de juiste acties te ondernemen.



## **Dat wil je toch niet op je geweten hebben...**

Al te autoritaire bazen kunnen het werkzame leven van medewerkers behoorlijk vergallen. Maar nu is (aan de Baylor University, Texas, USA) wetenschappelijk bewezen dat ze ook het huwelijk van de werknemer kunnen verpesten. De stress die wordt veroorzaakt door zo'n baas heeft een grote negatieve invloed op de partner thuis en daardoor op de huwelijksrelatie en het hele gezin van de werknemer. De slecht behandelde medewerker raakt steeds minder gemotiveerd of in staat tot positieve interactie met de partner en andere gezinsleden. De invloed is groter naarmate de relatie van de medewerker korter is.

Het ongewenste gedrag van de bullebakkerige bazen hield bijvoorbeeld driftbuien in, onbeschaafd taalgebruik, uitschelden en het *en public* bekritisieren van medewerkers.

Advies van de onderzoekers aan het management van ondernemingen: Laat leidinggevend luid en duidelijk weten dat dergelijk gedrag niet getolereerd wordt!

## **Productiever worden**

We horen en lezen allemaal vaak dat we moeten focussen: ons concentreren op dat ene belangrijke onderwerp. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan... Laat u zich ook zo gemakkelijk afleiden? Hier zijn enkele tips om productief te worden of te blijven.

1. Werk doelen altijd uit in mijlpalen en taken: begin met het meestal grote einddoel en noteer wat er allemaal gedaan moet worden om dat te bereiken. Specificeer alle activiteiten tot je uiteindelijk een lijst hebt van taken die in hooguit een paar uur gedaan kunnen worden. Werk die taken een voor een af en vink ze af op de lijst.
2. Doe nooit meer dan een ding tegelijk. Ook als u vrouw bent en dus vindt dat u kunt 'multitasken'!
3. Wees streng voor jezelf en schakel alle mogelijke afleiding uit: doe je deur op slot, hang een bordje 'Niet Storen' op, schakel de telefoon door naar iemand anders of het antwoordapparaat, en zet de e-mailmeldingen uit. Concentreer je op die ene taak!
4. Kijk niet vaker dan een of twee keer per dag naar je e-mail-inbox. Neem dan maximaal een half uur of een uur om te reageren op dringende berichten. Als er via de e-mail een 'gesprek' ontstaat omdat er meer dan twee keer heen en weer gemaïld wordt, pak dan de telefoon!
5. Maak aan het begin van elke dag een goede prioriteitenlijst van wat je die dag wilt bereiken en pas je agenda daaraan aan (dus ook de momenten waarop je je mails bekijkt en de hoeveelheid tijd die je daaraan besteedt).
6. Werk (en plan je agenda dus) in blokken van één of hooguit anderhalf uur en neem tussen elk blok even pauze: sta op, loop even rond, eet of drink iets. De lunchpauze is natuurlijk wat langer. En ja, die pauzes kosten tijd, maar ze maken je wel productiever!

## **Vakantiedagen**

Met ingang van 1 januari 2012 zijn werknemers verplicht om hun wettelijke vakantiedagen binnen zes maanden na afloop van het kalenderjaar op te nemen, omdat ze anders vervallen. Dan gaat het om twintig dagen. Hebben uw medewerkers recht op meer dan 20 vakantiedagen, dan zult u een wat ingewikkelder administratie moeten opzetten voor het bijhouden van de vakantierechten. Neem eventueel contact op met uw IIB-geaccrediteerde adviseur – die kan u daarbij helpen.

Nederland en Zwitserland hebben het kleinste aantal wettelijk bepaalde vakantiedagen van West-Europa, namelijk 20 per jaar. In de praktijk hebben de meeste Nederlanders echter meer vakantiedagen, namelijk tussen de 25 en de 30. Daarbij kunnen we nog de nationale feestdagen tellen. Met onze acht stuks staat Nederland zelfs op de laatste plaats van de hele wereld!

Ter vergelijking: Op de Filippijnen hebben werknemers niet meer dan vijf wettelijk vastgelegde vakantiedagen, plus vijftien nationale feestdagen.

## **Te weinig bedrijven werken strategisch**

Ondanks het feit dat in de huidige economische situatie een eigen strategie heel belangrijk is, zijn er volgens professor Henk Volberda van de Erasmus Universiteit te weinig bedrijven die contracyclisch denken. Ze apen elkaar na en doen dat met steeds kortere planningstermijnen. Daarbij wordt er te veel alleen maar economisch gedacht.

Bedrijven zouden echter niet alleen maar naar de markt moeten kijken, maar ook naar politieke ontwikkelingen en spanningen. Door strategische scenario's te maken lukt het ondernemingen om ook op de langere termijn flexibel en succesvol te zijn. Dat geldt zeker ook voor bedrijven in het MKB, voor de toekomst van de Nederlandse economie de belangrijkste groep ondernemingen met in totaal de grootste werkgelegenheid - zoals een van Nederlands beste ondernemers, John Fentener van Vlissingen, het stelt!

## **Saai werk veroorzaakt problemen**

Mensen die saai werk doen eten en drinken overdag te veel chocola en koffie en gebruiken 's avonds meer alcohol. Ze concentreren zich slechter en maken daardoor meer fouten. Leidinggevend moeten er daarom voor zorgen dat er genoeg van hun medewerkers wordt gevraagd en ze eventueel cursussen laten volgen.

## Column: Businessmodel

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar in december een thema om in het eerstvolgende jaar extra aandacht aan te besteden. Zo is in elk nummer van 2011 een column opgenomen over het **keuzeprocess**. Voor 2012 is het thema: **Businessmodel**.

### Een Businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een bedrijf of een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.

Deze definitie komt uit het boek *Business Model Generatie, een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdaggers*, geschreven door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur. In dit handboek worden negen bouwstenen van een Business Model opgesomd:

- Klantsegmenten : voor wie creëren we waarde?
- Waardeproposities : welke waarde leveren we aan de klant?
- Kanalen : via welke kanalen willen onze klantsegmenten bereikt worden?
- Klantrelaties : wat voor soort relatie verwacht elk van onze klantsegmenten?
- Inkomstenstromen : voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen?
- Key resources : wat zijn de belangrijkste bedrijfsmiddelen voor succes met het model?
- Kernactiviteiten : wat zijn de belangrijkste activiteiten voor succes met het model?
- Key partners : hoe ziet het netwerk van partners en leveranciers er uit?
- Kostenstructuur : wat zijn de belangrijkste kosten die inherent zijn aan het model?

Zo op een rijtje lijkt het allemaal erg logisch en voor de hand liggend. In de praktijk blijkt echter opvallend vaak dat de invulling ervan de meeste ondernemers minder vlot afgaat. Als ondernemer heb je namelijk voortdurend te maken met veranderende omstandigheden. De technische ontwikkelingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Voortdurend ontstaan er weer nieuwe mogelijkheden. Hoe kun je als leider van een bedrijf of organisatie die veranderingen het best managen?

Wij merken vaak dat de meeste ondernemers wel willen meedoen met veranderingen, maar het overgrote deel weet niet HOE te veranderen. Zodra u als ondernemer weet hoe u zich met de veranderingen kunt meewontwikkelen, dan slaagt u er beslist ook in anderen te helpen om te veranderen.

### Businessnavigatie

Maar eerst heb je als ondernemer een koers te bepalen. En daarvoor moeten u enkele zaken helder voor ogen staan. Daarvoor hebben we de businessnavigatie - de kunst om daar te komen waar je naar toe wilt. En als ondernemer gaat u daarbij het liefst ook nog langs de route die u zelf hebt uitgestippeld. Om een route te kunnen bepalen (te navigeren) moet u drie dingen weten of vaststellen:

- je eigen positie;
- je doel(stelling)en;
- de af te leggen weg.

In de volgende edities van **Zaken Doen** gaan we hier verder inhoudelijk op in.

### Klankborden

Als ondernemer ervaart u het ongetwijfeld als prettig wanneer u bij de besluitvorming geen anderen nodig hebt. Maar iedereen - ook u en ik - heeft in zijn functioneren diverse terreinen die hem of haar minder gemakkelijk af gaan. Op de momenten dat er zich op die gebieden veranderingen aandienen wordt de besluitvorming lastiger. Dan blijkt er vaak toch meer kennis, ervaring, energie en tijd nodig te zijn en dat brengt stress met zich mee.

Schroom dan niet en maak gebruik van een klankbord: deel uw zorgen met een collega-ondernemer. Iemand die begrijpt waarover het gaat, die de juiste vragen stelt en vooral u laat praten. Uw IIB-geaccrediteerde adviseur zal u graag van dienst zijn.

TW

## Waarom we ons niet houden aan goede voornemens

Had u ze ook op 1 januari - goede voornemens? Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat zeker 20 procent daarvan al in de eerste week van januari zijn verbroken. Nog eens 60 procent haalt ook het einde van het jaar niet en waarschijnlijk zijn die cijfers nog geflatteerd ook. De zeven belangrijkste oorzaken.

1. Zwart-witdenken: bij de eerste kleine terugval denken dat alles is verloren en dan het hele voornemen maar laten zitten.
  2. Het sneeuwbaaleffect: de eerste kleine terugval leidt tot een grotere of langere terugval, waarna het hele voornemen 'toch niks meer wordt'.
  3. Geen aandacht voor de ontwikkeling: wie geen oog heeft voor de (kleine) stapjes vooruit en alleen maar kijkt naar wat er (nog) niet goed gaat, verliest al snel de moed.
  4. Geen goed actieplan: het doel op zich is te groot. Wie dat doel niet opknipt in 'beheerbare' stukken of taken en die naar prioriteit plant, zal het doel snel vergeten.
  5. Het voornemen wordt niet echt belangrijk gevonden en raakt dus snel vergeten zodra er andere prioriteiten opkomen.
  6. Er zit geen visie achter het voornemen en dus is er onvoldoende motivatie.
- En de belangrijkste:
7. Onvoldoende actie!

## **Veranderbaarheid slaat toe**

Het aantal veranderingen en reorganisaties in organisaties is de laatste jaren sterk toegenomen. De druk die dat legt op medewerkers en leidinggevendenden wordt wel eens onderschat. Steeds vaker merkt men in bedrijven dat de veranderbaarheid heeft toegeslagen. Hoe kan de ondernemer hiermee omgaan?

Het aansturen van veranderingen is een doorlopende verantwoordelijkheid aan het worden. Daarbij worden de precieze gewenste uitkomsten steeds onduidelijker. Het opstarten en leiden van projecten, werkgroepen, nieuwe initiatieven en alles wat daarbij hoort is dagelijks werk geworden in succesvolle organisaties. Dat vergt nogal wat van de leiding van het bedrijf, die dat in veel gevallen nog onvoldoende beseft. Om het goed voor elkaar te krijgen zal de top van de onderneming op een andere manier moeten omgaan met het middenkader.

### **Kortere lijnen**

Mensen willen graag begrijpen wat er gebeurt en waarom. De top zal de tijd moeten nemen om een en ander uit te leggen, te bespreken op welke manier het proces met succes kan worden gemanaged en het gewenste gedrag en de gewenste resultaten te sturen.

### **Coachen**

Het topmanagement moet het middenkader kunnen coachen. Daarvoor is het nodig dat zij een goed inzicht hebben in de kwaliteiten en de uitdagingen van dat middenkader en samen met de middelmanagers verbetermogelijkheden onderzoeken en de effectiviteit en motivatie van de mensen vergroten.

Om met name die rol van coach goed te vervullen laat het topmanagement zich zelf ook coachen. Hiermee voorkomen ze onder andere dat zij in hun eigen valkuilen vallen, hun blinde vlekken niet zien of te veel 'bovenop' hun medewerkers gaan zitten.

## **Dichters en leiderschap**

Onderstaande omschrijvingen werden gemaakt over grote dichters. Die blijken opvallend veel gemeen te hebben met grote leiders. Om over na te denken...

- Ze denken na over belangrijke vragen: 'Hoe zijn we hier gekomen?', 'Wat is er nu van belang?' en 'Waar gaan we nu heen?'
- Ze roepen verschillende beelden op van de realiteit: zoals de dingen zijn en zoals ze zouden moeten zijn.
- Ze luisteren meer dan dat ze uitvinden.
- Ze breken net zoveel af als ze maken. Ze hebben geen respect voor de meter, verbreken de status quo, wijzen aan waar het verkeerd gaat, zijn partijdig, maken ruzie, benoemen wat niet benoemd kan worden en zeggen het onzegbare.
- Ze gebruiken hun talent om de wereld om hen heen te vormen, de cultuur te veranderen en veranderingen te bewerkstelligen.
- Grote dichters zeggen altijd dat een gedicht niet af is, alleen terzijde gelegd. Maar ze zeggen toch wat ze willen zeggen.
- Ze bedenken net zo goed hoe ze willen dat iets klinkt als wat ze willen zeggen. Er is een sterke verbinding tussen hun taalgevoel en hun vermogen om daar iets mee te doen.
- Ze zijn gul. Ze kunnen iemand laten voelen dat zijn ervaring is begrepen en vervolgens als een cadeau wordt teruggegeven.
- Ze maken dat jij je uniek en speciaal voelt, dat jouw zorgen van belang (zelfs prachtig) zijn en dat jij buitengewoon bent.
- Ze delen het toneel met liefhebbers die het woord willen verspreiden.
- Zij hebben poëtische moed – de moed om mensen hun gedachten te tonen en hun emoties te voelen en om iets te doen dat een mens verandert. De beste soort moed.
- Zij nemen verantwoordelijkheid voor de veranderingen waartoe zij inspireren.
- Hun werk is liefdewerk. Het beste van dit jaar kan volgend jaar waardeloos zijn. Ons helpen de mensheid te begrijpen en de wereld te veranderen – dat is zijn hoogste doel en de resultaten zijn uitermate waardevol.
- Zij kunnen niet anders dan zichzelf zijn. Dat kan geen enkele echte kunstenaar.
- Ze zijn schaars en onvervangbaar.

### **De Afsluiter**

Onze vaste columnist is afwezig. Daarom deze keer een artikel van een collega, waarin we wat dieper ingaan op een werkwijze die in veel organisaties tot flinke verbeteringen en dus meer winst heeft geleid.

## **'High Performance' Lean Management**

Stel, u hebt besloten een huis te kopen en gaat naar de bank voor een hypotheek. De bank doet een voorstel waarin u zich kunt vinden en dus maakt u een afspraak met de notaris voor het passeren van de koopakte. Het enige dat u nog nodig hebt, is de offerte waarin de bank officieel bevestigt dat de financiering rond is. Na tien dagen wachten besluit u de bank te bellen of alles in orde is. U krijgt te horen dat de offerte ieder moment op de mat kan vallen. Maar: de offerte arriveert pas vijf dagen later en in de stukken staat een ander rentetarief dan u had afgesproken. Na veel excuses van de bank krijgt u uw juiste offerte binnen op de dag van de afspraak met de notaris.

Herkenbaar? Waarschijnlijk wel!

In het dagelijks leven komen we talloze voorbeelden tegen van processen die lang(er) duren en waarin dingen fout gaan. Dit komt door langs elkaar heen werkende afdelingen, miscommunicatie en wachttijden tussen verschillende momenten waarop er aan een product of dienst gewerkt wordt. Tijdens het proces gebeuren allerlei handelingen waar u als klant niet om hebt gevraagd en waarvoor u dus ook niet wenst te betalen.

## Lean Management

De oplossing hiervoor is Lean Management (letterlijk: '*Mager Management*'). Deze door Toyota ontwikkelde methode streeft ernaar dat alle handelingen alleen maar gericht zijn op wat de klant heeft gevraagd. Al het overige is immers **in de beleving van de klant verspilling**. De Leanmethode helpt u om een scherp oog te krijgen voor deze verspilling en processen zo in te richten dat de kwaliteit verbetert (minder fouten), de doorlooptijd verkort en de productiviteit verbetert (niet harder maar slimmer werken).

Lean Management kan tot spectaculaire resultaten leiden. Onderzoeken hebben uitgewezen dat 'Lean bedrijven' gemiddeld 15% beter presteren dan hun concurrenten. Maar het betekent nogal wat voor de organisatie. In veel gevallen gaat deze echt op zijn kop en moet gewerkt worden aan het loslaten (afleren) van gewoontes die jarenlang zijn ingesleten. Daarvoor is een eigen aanpak ontwikkeld, waarmee succes is verzekerd.

### Extra elementen

De 'High Performance' Lean Managementaanpak voegt twee elementen toe aan de traditionele Leaninstrumenten, namelijk:

- Veranderen van het gedrag van mensen
- Een duidelijke projectmatige aanpak.

Hiermee zorgt de 'High Performance' Lean Managementaanpak ervoor dat de verandering ook werkelijk beklijft.

## 'High Performance' Lean Management

'High Performance' Lean Management bestaat uit vier fasen die hieronder kort worden toegelicht.

### Fase 1: Initiatie

Beginnen met Lean heeft een grote impact op uw organisatie. Een goede voorbereiding is van essentieel belang. In een plan van aanpak worden de twee centrale aangrijpingspunten van 'High Performance' Lean Management in de desbetreffende organisatie beschreven:

- Het meekrijgen van de medewerkers in deze verandering. Bij de uitvoering hebben de betrokken leidinggevend en medewerkers altijd een essentiële rol.
- Het optimaliseren van het proces.

### Fase 2: Analyse

Deze fase schept duidelijkheid over wat de klant wenst. Vervolgens wordt het huidige proces (de *current state*) in kaart gebracht en wordt vastgesteld welke knelpunten ervoor zorgen dat het proces niet oplevert wat ervan wordt verwacht.

### Fase 3: Herontwerp

Resultaat van het Herontwerp is een ontwerp voor het gewenste toekomstige proces (*future state*) waarbij de geconstateerde knelpunten zijn opgelost en er minimale verspilling is. Kortom, een proces:

- dat zonder verspilling de waarde produceert waar de klant voor wil betalen (*Voice of the Customer*);
- dat tegen minimale kosten produceert (*Voice of the Business*);
- waarin medewerkers optimaal kunnen en willen presteren (*Voice of the Employee*).

Deze 'Voices' worden vertaald naar **Kritische Proces-Indicatoren** (KPI's).

### Fase 4: Implementatie

Om het effect van de Leanaanpak tot succes te laten leiden, moeten alle betrokkenen echt volgens het nieuwe proces werken en moet het management sturen op de afgesproken KPI's. De praktijk leert dat dit lang niet altijd vanzelf gaat. 'Lean' gaat over mensen en deze mensen moeten meewillen en meegaan in de verandering. Het daadwerkelijk implementeren en borgen van de nieuwe processen vraagt specifieke aandacht!

Als u naar aanleiding van dit artikel meer zou willen weten over 'High Performance' Lean Management, neemt u dan contact op met uw IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur (contactgegevens vindt u op de voorpagina).