

Zaken Doen

april 2016

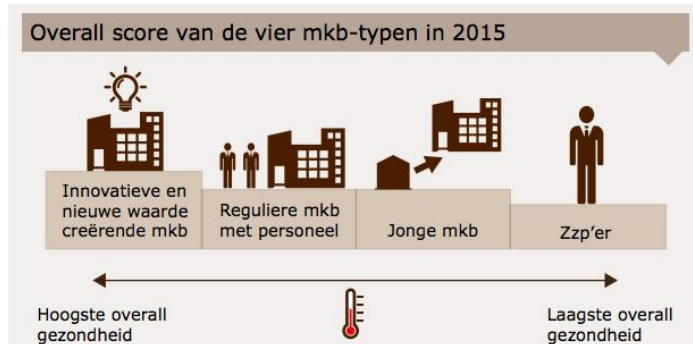
Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Innovatieve MKB-bedrijven gezonder dan andere

Eind januari verscheen het rapport van onderzoeksbureau Panteia over het grootschalig telefonisch onderzoek naar de gezondheid van het MKB, dat werd uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Daarbij werden de deelnemende bedrijven ingedeeld in een van de volgende vier typen: ZZP'ers, familiebedrijven, ambitieuze bedrijven en jonge bedrijven. Dit in tegenstelling tot de 'oude' indeling naar sector en grootte. Over de nieuwe indeling vind je meer in een artikel op bladzijde 2.

In het onderzoek is gevraagd naar de huidige financiële situatie, de concurrentie en of het streven naar vernieuwingen of innovatie onderdeel uitmaakt van de bedrijfsstrategie.

Het volledige rapport is te vinden op www.ondernemerschap.nl. Een aantal conclusies:



Innovatieve MKB-bedrijven scoren beter op de externe, strategische en financiële kenmerken. Reguliere MKB-bedrijven met personeel en jonge bedrijven scoren gelijk op de overall gezondheid. Reguliere MKB-bedrijven presteren echter beter op de strategische en financiële kenmerken en jonge bedrijven scoren beter op de interne en externe gezondheidskenmerken. De ZZP'ers scoren het laagst qua gezondheid, hoewel de financiële gezondheid niet achterblijft bij de andere bedrijfstypen. De vier soorten kenmerken zijn gemeten aan de hand van zes tot twaalf

onderliggende gezondheidsindicatoren.

Typend voor de innovatieve bedrijven in het MKB is dat zij op geen van de afzonderlijke indicatoren echt achterblijven bij de andere MKB-typen. Relatief sterke punten van de innovatieve MKB-bedrijven zijn het initiële opleidingsniveau van de ondernemers, de bedrijfsgerelateerde opleidingen van zowel de ondernemers als de medewerkers, en het aanboren van nieuwe markten.

Bedrijf bij verkoop minder waard dan ondernemer denkt

40 procent van de DGA's die hun bedrijf willen verkopen schatten de verkoopwaarde van hun bedrijf (veel) te hoog in. De reële marktwaarde ligt gemiddeld ongeveer 30 procent lager dan zij denken. (Bron: www.brookz.nl - onderzoek onder bijna 700 overnameadviseurs).

Werkgevers vinden de HR-wetgeving lastig

De recente wijzigingen in wetgeving rond allerlei HR-zaken zijn maar lastig om bij te houden of zelfs te begrijpen, vindt ruim de helft van de werkgevers. (Bron: Tempo-Team) Gelukkig kan uw zelfstandige IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur u daarmee helpen. Neem gerust contact op - zie het kader hieronder.

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
www.iib.ws - www.at-ease.nu

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

MKB in vier hoofdtypen

Bron: Panteia

Het MKB is veel diverser dan de indeling naar sector en bedrijfsgrootte doet vermoeden. Op verzoek van het ministerie van Economische Zaken heeft Panteia daarom een nieuwe typologie van het MKB ontwikkeld. Het doel daarvan is een indeling die voor beleid én bedrijfsleven herkenbaar is en die recht doet aan de diversiteit van het MKB. De nieuwe typologie, die is gebaseerd op bedrijfsleeftijd en strategie, verdeelt het Nederlandse MKB in vier hoofdtypen bedrijven, ieder weer opgesplitst in twee subtypen. De typen dekken samen het gehele MKB af, maar sluiten elkaar niet uit. Met andere woorden: er is overlap. De typen die resulteren zijn:

1. De ZZP-ers

ZZP-ers hebben geen personeel in dienst.

Kenmerken van ZZP-ers zijn dat ze doorgaans jong en op zichzelf gericht zijn: het verdienen van een eigen boterham en continuïteit, traditioneel, minder innovatief en weinig internationaal. De rechtsvorm is vooral de eenmanszaak of de bv. De subtypen zijn:

a. arbeid-ZZP-ers Dit zijn ZZP-ers die primair hun arbeid aanbieden, veelal op locatie. Hun aandeel in het MKB is circa 55%.

b. product ZZP-ers Dit zijn ZZP-ers die primair producten produceren en/of verhandelen, veelal vanuit een vaste werkruimte. Hun aandeel in het MKB is circa 15%.

2. Het reguliere MKB

Het reguliere MKB heeft betrekking op de MKB-bedrijven met personeel. Ze zijn op te splitsen in familiebedrijven en niet familiebedrijven.

a. familiebedrijven Bij familiebedrijven is het eigendom en het management in handen van de familie. Continuïteit is belangrijker dan groei. De bedrijven bestaan vaak al generaties. De vof komt als rechtsvorm relatief vaak voor. Hun aandeel in het MKB is ca. 20%.

b. niet-familiebedrijven Bij niet-familiebedrijven zijn eigendom en management gescheiden. Bij de strategie staat groei hoger genoteerd dan continuïteit. De bv komt als rechtsvorm relatief veel voor. Hun aandeel in het MKB is ca. 9%.

3. Het jonge MKB

Jonge bedrijven zijn maximaal 5 jaar oud. Ze zijn op te splitsen in starters en overlevende starters.

a. starters Starters zijn jonge bedrijven tot 3 jaar oud. Deze bedrijven zijn primair bezig hun bedrijf op de rails te krijgen. De meest voorkomende rechtsvormen zijn de eenmanszaak, de bv en de vof. Hun aandeel in het MKB is 35%.

b. overlevende starters Overlevende starters zijn tussen de 3 en 5 jaar oud. Deze bedrijven hebben deels al een zekere groeistrategie en in beperkte mate internationaal actief (born globals). De rechtsvorm is de eenmanszaak, de bv en de vof. Hun aandeel in het MKB is 9%.

4. Het innovatieve MKB gericht op waardecreatie

Het innovatieve bedrijf gericht op waardecreatie is een innovator (koploper, ontwikkelaar of toepasser uit de innovatiepiramide). De waardecreatie komt tot uitdrukking in de omzet of de toegevoegde waarde. De bedrijven zijn bovengemiddeld internationaal actief en daarnaast relatief kapitaalintensief en vaak hightech of medium hightech.

a. innovators met bovengemiddelde groeiambities Deze bedrijven hebben een bovengemiddelde groeiambitie. De rechtsvorm is, mede in verband met de risico's, doorgaans de bv. Hun aandeel in het MKB is naar schatting 9%.

b. innovators zonder bovengemiddelde groeiambities Deze bedrijven zijn weliswaar gericht op waardecreatie, maar hebben daarbij geen uitgesproken groeiambitie. Hun aandeel in het MKB is circa 34%.

Arbeidsongeschiktheidsverzekering UWV te duur

Werkgevers die bij het UWV verzekerd zijn voor de arbeidsongeschiktheid van hun medewerkers, betalen dit jaar te veel premie (EUR 66.000) in verhouding tot hun schadelast (EUR 30.000). De premie die UWV rekent is dus aan de hoge kant. 'Het is dan ook de moeite waard om het eigenrisicodragerschap te overwegen,' zegt Senior Consultant Ramon van Bruchem van Mercer, 'om een aanzienlijke besparing te realiseren.'

Ook de UWV-premie voor het WGA-risico is te hoog.

(Te) weinig scholing

Nog net geen twintig procent van de werkers in Nederland hebben in de afgelopen drie jaar een opleiding/training gevolgd. 50-plussers, werklozen en laagopgeleiden komen het minst aan bod met respectievelijk 14, 14 en 12 procent. Dit is opmerkelijk omdat juist het ontbreken van kennis en vaardigheden de kansen op de arbeidsmarkt vermindert en niet de leeftijd.

ZZP'ers doen naar verhouding (net iets) meer aan scholing dan mensen in loondienst.

Van de opleidingen die gevolgd worden is 68 procent vooral gericht op het beter worden in de huidige werkzaamheden. Voor maar liefst 36 procent van de opleidingen was het argument om ze te volgen dat ze 'leuk' zijn. (Bron: Intelligence Group, in opdracht van Enjoy Employability)

Opleidingen steeds vaker online

(Bedrijfs)opleidingen worden steeds vaker online aangeboden in 'hapklare' modules. Het vergt wel enige investering, maar daarna is het opleiden een stuk flexibeler. De deelnemer krijgt een inlogcode voor de digitale leeromgeving en kan meteen aan de slag in zijn eigen tempo en op de tijdstippen die hem uitkomen. Hij hoeft dus niet meer te wachten tot er zich een hele klas heeft opgegeven en hij hoeft meestal ook geen dagen weg van zijn werkplek. Ook hoeft hij geen uren mee te doen met

een standaardprogramma als hij maar een paar onderdelen van de opleiding nodig heeft. Via de online leeromgeving kan hij chatten met de docent en met medestudenten. Toch zijn face-to-face contacten met docenten en medestudenten nog altijd zinvol, om vragen beantwoord te krijgen, voor het uitwisselen van ervaringen en om diverse vaardigheden te oefenen. Die worden bijvoorbeeld eens per maand georganiseerd.

Behandel de binnenstad als een grote werkgever

Wie van de direct betrokken 'stakeholders' maakt zich vandaag de dag al echt zorgen om de 'leegloop' in zijn stad? En wie van hen vraagt zich daarbij in dat geval serieus af hoe dat kan worden tegengegaan?

Op donderdag 17 maart 2016 kregen de aanwezigen bij het symposium '**Levendige binnenstad? Leegstand als kans!**' in Bergen op Zoom gratis het in de kop vermelde advies mee van gastspreker Dr. Cees-Jan Pen (Lector Brainport bij Fontys Hogeschool). En hij gaf nog meer goede raad:

- "Ondernemende binnensteden → **WIE KIEST, WORDT GEKOZEN!**"
- "Back to basics"
- "Binnenstad: campus van de toekomst? Alle gebouwen en voorzieningen voor de binnenstad compact(er) bij elkaar."



Veranderingen in koopgedrag

Er is veel aan de hand en er is grote onzekerheid aan de aanbodzijde van de retailmarkt. Ontwikkelingen zoals economische crisis, onder druk staande aantallen passanten, een veranderend koopgedrag en toenemende mobiliteit hebben de voorbij jaren grote gevolgen gehad voor de detailhandel. Het vraagt om een ander aanbod van winkels.

Bij menig winkelier in Nederland bestaat een niet geringe vrees voor de effecten van brancheverschuivingen als gevolg van een zich doorzettende toename van bestedingen via het internet, de gevolgen van de vergrijzing (andere vraag naar producten/diensten) en een krimp van de bevolking (minder draagvlak). Maar die angst is ook aanwezig bij veel eigenaren van winkelveastgoed (verminderde vraag naar winkelruimte) en bij veel vertegenwoordigers van gemeenten, en ook binnen andere schakels van de bedrijfskolom.

Meer samenwerking noodzakelijk

Angst is een slechte raadgever. Dat weten we - door schade en schande wijs geworden - al heel lang. Maar waar ligt dan de oplossing? Meer dan ooit tevoren moeten we concluderen dat ten behoeve van het functioneren - en dus ook voor het toekomstperspectief - van winkelgebieden het van groot belang is dat deze voor hun doelgroep(en) voldoende aantrekkelijk blijven:

- Elk buurt-, wijk- en dorpscentrum moet een modern aanbod kunnen bieden en bovendien goed bereikbaar zijn en over goede parkeermogelijkheden beschikken;
- Grotere hoofdwinkelcentra moeten een ruim aanbod voorschotelen, vooral gericht op een aantrekkelijke winkelomgeving waar veel te beleven is.

Om dit te kunnen realiseren, is samenwerking nodig tussen de ondernemers onderling, alsmede met de gemeente en vastgoedpartijen (publiek ↔ private samenwerking).



Daarvoor staan vele manieren open, waaronder een ondernemersfonds voor de financiering van acties en maatregelen. Een ondernemersfonds biedt:

- De mogelijkheid om meer collectieve activiteiten te ontplooiën en daarbij dynamische verbindingen te leggen, zogenoemde cross overs. Uitgangspunt is dat elke zakelijke OZB-betaler meebetaalt;
- De mogelijkheid voor continuïteit van de belangenbehartiging vanuit het georganiseerde bedrijfsleven: park-, wijk- en centrummanagement;

- Mogelijkheden voor alle verenigde organisaties uit het centrum, de wijkwinkel-centra en de bedrijventerreinen. Maar ook voor de zorg, het onderwijs, sport, cultuur en landbouw.

**Coming together is a beginning,
keeping together is progress,
working together is success.**

Henry Ford 1863-1947

Intussen is uit gedane analyses duidelijk geworden dat realisatie van aantrekkelijke winkelgebieden in steden en dorpen vooral kan voortkomen uit een **welbewuste en respectvolle samenwerking tussen betrokken partijen**: lokale ondernemers, eigenaren van winkelvastgoed, beleggers in winkelpanden, beheerder van het winkelcentrum en de (gemeentelijke) overheid.

De markt in beweging

De omzetgroei van de webshops zal gestaag doorgaan en van een marktaandeel van circa 11 procent in 2012 naar verwachting doorgroeien naar circa 20 procent in het jaar 2020. Het toenemen van bestedingen via het internet en de groeiende invloed van de vergrijzing bieden ook kansen, maar die zullen zich zeker niet voor elke branche in gelijke mate voordoen.

Jazeker, de consument beschikt intussen over steeds meer mogelijkheden om zich op de aankoop van producten en/of diensten te oriënteren. Het toenemende gebruik van internet en sociale media vormt de feitelijke oorzaak voor verschuivingen van het consumentgedrag. En die ontwikkeling zal blijven doorgaan, hetgeen direct tot gevolg heeft dat ondernemers voortdurend rekening moeten houden met veranderende bestedingspatronen.

Brancheverschuivingen

De veranderende bestedingspatronen zorgen voor brancheverschuivingen. Zo is de verwachting dat bijvoorbeeld de omzet in elektronica voor thuisgebruik, media, bruin- en witgoed, geluidsdragers (CD / DVD), en boeken nog meer via webshops gaat lopen. Maar ook is opmerkelijk dat de omzet bij bedrijven die zowel een fysieke winkel hebben als online verkopen (multichannel-retailers) volgens het CBS nog sneller groeit dan bij de 'pure' webwinkels! Vele van de webwinkels blijken wel interesse te hebben om ook in een fysieke winkel actief te zijn, waarbij het shop-in-shop-concept erg gewild lijkt.

Kortom, deze brancheverschuivingen bieden ook weer kansen. Dat kan o.a. door tijdig in te spelen op het wijzigende koopgedrag en te zorgen voor een juiste afstemming van de aanwezige winkelstructuur op de specifieke kenmerken (demografische samenstelling) in een marktgebied.

Nieuwe (winkel)concepten met belevenis

Er zal gezocht moeten worden naar manieren om de consument te prikkelen om de fysieke winkels te (blijven) bezoeken. Om dat te realiseren, moeten ondernemers vooral tijd investeren in het optimaliseren van de belevenis van de winkelbezoekers.



Wat maakt het zo leuk of aangenaam om regelmatig bij dezelfde 'koopplaatsen' op bezoek te gaan?

SERVICE = wat je de klant geeft → DIENSTEN en ZORG
GASTVRIJHEID = hoe je het de klant laat voelen → BELEVING en BELEVENIS
ervaring/avontuur/'wauw-effect'

Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee. (TW)

Opvolging in familiebedrijf

Het aantal opvolgingen binnen families is over de hele wereld sterk aan het afnemen. Slechts 3,5 procent van de afgestudeerde kinderen van ondernemers wil vader of moeder opvolgen in het familiebedrijf. In Nederland ligt het percentage kinderen dat van plan is om een ouder op te volgen, meteen na het afstuderen op 1,7 en binnen een jaar of vijf na het afstuderen op 4,1. (Bron: EY). Toch bieden familiebedrijven duidelijke voordelen: krachtige visie, een sterke identiteit, korte beslissingslijnen en veel ervaring. Ook groeit de invloed van familiebedrijven wereldwijd, zij het vooral in de opkomende streken als Zuidoost-Azië, Latijns-Amerika en het Midden-Oosten (bron: McKinsey).

Mannen verhogen risico op faillissement

Gemiddeld bestaat 70% van de besturen van bedrijven uit mannen en 30% uit vrouwen. Maar bij bedrijven die failliet gingen is de verhouding ongeveer 80% mannen en 20% vrouwen. Meer mannen is dus een hoger risico op faillissement. Een andere risicofactor is het aantal keren dat managers van baan gewisseld zijn: bij actieve bedrijven is 63,3% maar één keer van baan gewisseld, bij failliete bedrijven ligt dat percentage op 38. (Bron: Graydon)

Column: Internationaal ondernemen

Een groeiende ondernemer start meestal met activiteiten binnen de landsgrenzen. In het buitenland zijn er echter weer nieuwe kansen voor uw product, dienst of technologie. Exporteren? Blijft u binnen Europa of kijkt u verder? Meteen doen? Of is het toch slim om even na te denken over de do's en don'ts? Wij reiken u graag wat goede tips aan, uit eigen ervaring zodat u goed beslagen ten ijs komt. (HD)

Hoe kies ik de juiste markten?

Naar hoeveel landen kan mijn bedrijf exporteren? Welke financiële, personele en administratieve middelen zullen we nodig hebben? Wat zou onze ROI (return on investment) zijn als we dit doen? Deze en vele andere soortgelijke vragen moeten natuurlijk beantwoord worden over een breed spectrum zodra een ondernemer besluit internationaal te gaan

Een van de belangrijkste redenen die ik tegen kom om 'internationaal te gaan' is diversificatie. We leven in een wereldwijde economische samenleving. Door op internationaal niveau te gaan ondernemen, wordt u ook minder afhankelijk van de binnenlandse economie. Tegelijkertijd maken de huidige sancties op bijvoorbeeld Rusland zaken doen met sommige landen nogal complex. De economieën wereldwijd bevinden zich in verschillende fases, waardoor zich uiteenlopende mogelijkheden voordoen in andere landen.

Een andere motivatie die ik ook veel ervaar, is financiële groei. Internationaal ondernemen biedt nieuwe omzet en vergroting van de winstmarge. De BRICS (Brazilië – Rusland – India – China en Zuid-Afrika) landen zijn veel in de publiciteit. De grootste reden hiervoor is hun enorme bevolkingsgroei en hun toenemende koopkracht. Dit geldt ook voor Indonesië, waarmee wij Nederlanders nog een grote band hebben.

Indien u besluit in deze landen uit te breiden, dus internationaal te gaan, zal dit van u aanzienlijke middelen vereisen; bovendien zult u over een zeer sterk concurrentievoordeel dienen te beschikken. Verdiep u dus ook in andere mogelijkheden.

Wellicht minder voor de hand liggend: overweeg voor het starten van uw internationaal ondernemen een kleinere markt te betreden. Zo sprak ik een ondernemer die duidelijk aan mij aangaf dat door zijn grondig vooronderzoek er verschillende marktopties naar boven waren gekomen. Zijn keuze werd verlegd naar een Noord- Europees land.

Zelf heb ik ook tijdens mijn werk ervaren dat een ondernemer, die aanvankelijk stellig van plan was naar Australië te gaan, toch eerst voor Roemenië heeft gekozen om zaken te doen. Niet dat Australië inmiddels buiten beeld is, maar omdat internationaal ondernemen nieuw voor het bedrijf is en het toch complex is wanneer je het gedegen wilt

doen. Door de eerste stap buiten de grenzen te zetten in Roemenië creëert hij een blauwdruk voor latere uitbreiding naar andere landen (wederom met gedegen vooronderzoek).

En daarbij zeg ik vooral: geniet van de reis. Internationaal ondernemen biedt ook veel, zoals nieuwe culturen en andere benaderingen.

INCO-terms en logistiek

Het is al vaker gezegd (in eerdere uitgaven van Zaken Doen): de INCO-voorwaarden zijn heel belangrijk voor logistiek. Zo zijn er bepaalde voorwaarden die alleen voor een vervoersmodaliteit gelden. INCO-term FAS (Free Alongside Ship) met plaatsaanduiding, is alleen geldig voor transport per schip. De verkoper levert af op de kade langs het schip. De koper (importeur) contracteert vervoer en regelt im- en exportvergunning.

Eén van mijn klanten gaf het volgende aan. Zijn klant bestelde goederen bij verschillende Nederlandse en/of Europese firma's. Al deze goederen bracht de klant samen op één centrale plaats om een container te vullen. Deze container (waarin goederen van verschillende van zijn leveranciers) liet hij daarna naar zichzelf transporteren.

Ik wees mijn klant op een andere optie: dat de goederen niet direct naar zijn klant zouden worden getransporteerd, maar direct naar de afnemer van de klant. Ook kunnen de goederen hierdoor uiteindelijk arriveren op een heel andere bestemming (land). Mijn klant gaf later aan, dat dit inderdaad ook een aantal keren het geval was geweest.

Mijn advies is daarom altijd om een duidelijke factuur te leveren waarop de leveringscondities goed worden weergegeven.

De moraal van het verhaal

Het belangrijkste om te onthouden is dat - waar het gaat om de groei van uw bedrijf - niets waterdicht is. Maar hoe meer u doet om u voor te bereiden op mogelijke problemen, des te groter wordt uw kans om soepel door te schakelen naar de volgende fase van uw carrière als internationaal succesvolle ondernemer.

Column: Lean Ondernemen - 2

PdK behandelt in 2016 in **Zaken Doen** achtereenvolgens de zes belangrijkste onderdelen van de Lean Managementfilosofie: 1. Lean Managementfilosofie, 2. De vijf basisprincipes van de Lean Managementfilosofie, 3. Waardestroommap, 4. De acht verspillingen, 5. 5S, 6. JIT & KANBAN-Pull systeem.

De vijf basisprincipes van de Lean Managementfilosofie

De Lean Management Filosofie is gericht op het elimineren van verspilling in een proces. Daarmee zijn flinke kosten te besparen, de winst te verhogen en de klanten veel tevredener te stellen. Bovendien gaan de medewerkers beter presteren en met meer plezier naar hun werk, want de Lean Managementfilosofie staat voor

- samenwerken of groepswerkzaamheden,
- respect voor de medewerkers in de breedste zin van het woord.

Lean Management Filosofie bestaat uit meerdere eenvoudige principes. Het in de praktijk brengen is echter niet altijd zo eenvoudig, omdat het gedrag van zowel het management als de medewerkers zal moeten veranderen.



1. WAARDE: specificeer de toegevoegde waarde voor de klant

Tijdens het werken volgens de Lean Managementfilosofie wordt de concrete toegevoegde waarde bepaald voor een specifiek product vanuit het oogpunt van de klant. Het is essentieel dat de onderneming weet wat klanten als toegevoegde waarde zien. Met andere woorden, waar wil de klant voor betalen?

2. WAARDESTROOM: definieer alle activiteiten van het proces

Het principe waardeestroom is gericht op alle processtappen die nodig zijn om een product en/of dienst voort te brengen. Alle betrokken afdelingen in

het proces zijn onderdeel van de waardeestroom. Het gaat hier over de activiteiten die worden uitgevoerd om het product te leveren. Het proces 'Plaatsen order' omvat alle procesactiviteiten. De keuze van het begin en eind van het proces is afhankelijk van de grootte van het project. In de Lean Managementfilosofie focus je op het elimineren van verspilling en het reduceren van activiteiten die geen waarde toevoegen.

3. FLOW: verwijder alle overbodige activiteiten

Op het moment dat een proces wordt gestart dient het product 'continu in beweging' te zijn. Het mag dus niet stil komen te staan tot aan de uiteindelijke levering aan de klant. Waar geen flow is ontstaat opstopping, wat voorraden als gevolg heeft.

Er wordt gestreefd naar snellere doorlooptijden en lagere fabricagekosten met een hogere kwaliteit. Alle activiteiten die niet direct bijdragen aan de toegevoegde waarde voor de klant worden uit het proces gehaald. De overgebleven activiteiten worden zo ingericht dat het product of de dienst 'vrij kan stromen' richting de (interne) klant, zonder tijdverlies, met de gespecificeerde kwaliteit. Het vinden van de 'overbodige' en 'vertragende' activiteiten is essentieel.

4. PULL: zet de klant aan het stuur

Produceer uitsluitend *wat* gevraagd wordt en *wanneer* het gevraagd wordt door de klant. Begin pas met produceren zodra de klant een bestelling heeft gedaan. Hiermee worden voorraden voorkomen en wordt de flexibiliteit van het proces vergroot.

De Lean Managementfilosofie omarmt ook de uitvoering van het principe 'Just in Time'. De klant haalt de 'trigger' over om het proces te starten. Dit zorgt ervoor dat er pas begonnen wordt met werken als het echt nodig is.

5. PDCA: streef naar perfectie

De veranderingen die in stappen 1 t/m 4 zijn bepaald, worden daadwerkelijk doorgevoerd en de resultaten daarvan geborgd. In de praktijk betekent dit dat elke dag kleine stapjes worden gezet en soms een paar grote. En dat hou je dan jarenlang vol.

Perfectie bereik je nooit. Het gaat hier om het streven naar continue verbetering en dus continue vooruitgang in de richting van perfectie. Operationeel management, 5S, Kaizen en het standaardiseren van werkzaamheden dragen hier allemaal aan bij.

Stappen 1 - 4 = Lean **Doen**; Stap 5 = Lean **Zijn**

Blijf bezig met verbeteren en ga steeds opnieuw in gesprek met klanten over de leveringen van dat moment. Ga ook met leveranciers aan de slag. Wees hun klant en vertel over de waardebeoordeling en jullie nieuwe manier van werken waardoor er een waardeketen gecreëerd wordt die tot buiten de onderneming reikt.

LEAN is in de praktijk leren van elkaar

Betere motivatie, meer betrokkenheid door autonomie

Medewerkers die de ruimte krijgen om zelf na te denken en zelf beslissingen te nemen binnen hun eigen functie, leveren hun werkgever meer rendement dan wanneer zij in een keurslijf moeten werken van gedetailleerde opdrachten, vastomschreven taken, protocollen en controles. De bedrijven waarvoor zij werken groeien harder en sneller en kennen minder verloop. De medewerkers werken er graag, en ze werken harder: ze zetten gemakkelijk dat stapje meer dat nodig is. Omdat ze zelf mogen nadenken, worden ze flexibeler en passen ze zich gemakkelijker aan aan veranderende omstandigheden. (Bron: Cornell University en *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* door Daniel Pink – zie <http://bit.ly/1Rt2Gns>)

Geef uw mensen dus de gelegenheid om hun functie als een soort 'kleine zelfstandige' uit te voeren. Maak duidelijk welke resultaten u verwacht, leg uit welke kaders en criteria daarbij van belang zijn en laat hen zelf nadenken over hoe ze de gewenste resultaten kunnen bereiken. Bied daarbij natuurlijk wel de nodige middelen aan en wees beschikbaar als klankbord en adviseur. Geef eventueel verschillende opties waaruit ze zouden kunnen kiezen, maar laat hen zoveel mogelijk zelf beslissen!

Maar als uw organisatie jaren gewerkt heeft volgens het opdracht- en controlemodel, en u uw medewerkers dus daarin hebt 'opgevoed', zult u er rekening mee moeten houden dat niet iedere medewerker onmiddellijk goed kan omgaan met die autonomie. Dat vergt begeleiding, waarbij uw geaccrediteerde IIB-bedrijfsadviseur u graag zal bijstaan.

De Afsluiter Leergeld

Het is een vreemde avond tussen de palmbomen aan het strand. De lucht lijkt zwaarder en vochtiger. En er waait geen zuchtje wind. Ik zie dat het zweet bij mijn vriend Henk over het gezicht begint te lopen. En hij praat gewoon door. Over de teloorgang van de retail. We drinken een glas wijn. En hangen achterover in de strandstoelen, staren naar de sterren. Alsof er niks gebeurt. Ik ben erbij maar op een of andere manier lijkt het gesprek me niet te raken.

Het is alweer vier uur dat ik hier terug ben in deze kuststad waar we zoveel hebben meegemaakt. Samen. Toen we nog jonge gasten waren. Die de wereld wel even zouden veroveren. Te beginnen bij onszelf. En de markt. Er zijn maar weinig mensen waar ik zoveel verleden mee deel en die me zo van haver tot gort kennen. Een beetje een *sentimental journey* dus. Terug naar het verleden. Terug ook naar dezelfde irritaties blijkt nu. De altijd korte lontjes. De altijd sterke verhalen. Het gladstrijken van emoties.

Henk is een man met, zoals dat dan heet, een gezicht waarop zijn lijden gegraveerd is. Diepe groeven. Zware ogen. Brede neusvleugels. En nog altijd dat sikje. En dat shirt dat net een knoopje te ver open is. Hij is de steun en toeverlaat van alle Nederlanders die hier komen om hun geluk te zoeken. Hij kent de regels en weet ook hoe je er het beste van kunt afwijken. Om alle vergunningen en goedkeuringen gewoon op tijd voor elkaar te krijgen. Officieel staat hij volgens mij ingeschreven als makelaar, maar eigenlijk is hij een regelneef, aannemer en projectontwikkelaar. En als een vis in het water, in elk gezelschap. Altijd een leuke grap, een rake opmerking en op het juiste moment het aanbod om de mensen uit de brand te helpen. Een geboren netwerker en ritselaar. Maar ook een eenzaam persoon achter dat mensenmensengezicht.

Hij mailde me een dag of vier terug. Of ik meteen kon komen. Er moest een bedrijf gered worden. Een handelsbedrijf in de geurigste rijst ter wereld. En hij kende maar één iemand die dat echt kon. Hij beloofde me geen hoge gage maar wel het vooruitzicht op het mooiste strand, de beste wijn en de prachtigste sterren.

Ik was wat verbaasd, in eerste instantie, omdat we elkaar al een jaar of zo niet gesproken hadden, en we eigenlijk al heel lang heel verschillende levens leidden. Maar er was net een groot contract uitgesteld, vanwege allerlei

vertraging in dat bedrijf. Dus ik zat eigenlijk net tegen een lege week in mijn agenda aan te kijken. En daarom dacht ik: gewoon doen. Volg je gevoel. Doe eens wat spontaans.

'Hey Jannemens. Ben je nog wakker?' vraagt Henk me. Hij staat recht voor me. En kijkt me aan. Ik schaam me een beetje, want ik was gewoon helemaal afgedwaald met mijn gedachten. En misschien wel weggedomd. 'Sorry, Henk,' zeg ik wat klein, 'Ik heb dat vaak. Als ik eenmaal vakantie neem, gaan alle systemen opeens op reset en komt alle slaap eruit.' Ik lach er zo onschuldig mogelijk bij. 'Het spijt me,' mompelt ik er nog achteraan. Henk moet er wat om lachen.

'Weet je,' zegt hij, 'Het geeft niet dat je er mee weg denkt te komen. Met je jongensachtige smile. Ik wilde eigenlijk ook ter zake komen. En de kudde met koetjes en kalfjes in de wei parkeren.' Ik knik. 'Ja, dat is wel een goed idee. Waarom moest ik hier opeens op stel en sprong komen?'

Henk kijkt me onderzoekend aan. Hij ruikt altijd alles wat er speelt. 'Mmm,' zegt hij zacht, 'Dat was inderdaad een wonder. Dat je gewoon kon komen. Ik had dat eigenlijk nooit verwacht. En we hebben je hier natuurlijk enorm hard nodig.' Hij glimlacht van oor tot oor.

'Het is ook wel zeldzaam,' antwoord ik terwijl ik er over nadenk. 'Ik ben eigenlijk nooit zomaar op zo'n korte termijn vier dagen vrij. Maar die klant waar ik eigenlijk voor los moest gaan en waarvoor ik al twee maanden terug mijn agenda leeg moest blokken. En dan moet ik er potversnikkels vorige week achter komen dat alle voorbereidende studies nog niet eens gestart waren. En niemand die zich zorgen lijkt te maken. Grrrrrrr.'

Henk kijkt me aan. Wat verbaasd over die plotselinge emotie. 'OK,' zegt hij dan. 'Ik ken dat. Het gevoel dat je je klanten moet gaan opvoeden.' 'Precies,' vul ik meteen aan, 'omdat ze anders het gewoon gaan vinden dat je altijd op stel en sprong beschikbaar bent.' Daar moet ik dan weer om lachen.

Henk lacht mee. 'Ja, daar heb je me dan weer terug te pakken. Ik weet het. Ik ben ongeduldig. En kan nooit wachten. En denk dat mijn charme me altijd redt.' Nu lacht hij er quasi-onschuldig bij. 'Vergeef me,' pruttelt hij nog na, 'maar ik wist echt niet wie ik anders kon vragen.' Ik zeg maar even niks meer.

Henks gezicht komt weer in de plooi. 'Kijk,' begint hij bedachtzaam, 'Het is een moeilijke zaak.' Hij begint met

zijn handen te spreken. Wijde gebaren. 'Hier groeit in een afgelegen vallei de mooiste rijst ter wereld. Gewoon een gift van moeder natuur. Dat we pas een jaar geleden na de cycloon opeens ontdekten. Toen het gebied ontsloten werd. Hij geurt zo heerlijk en smaakt tien keer zo lekker als de basmati rijst uit Pakistan. Het is een wonder.' Hij kijkt verrukt omhoog. 'Dus toen we hem ontdekten, heb ik meteen wat monsters naar Europa gestuurd en daar werd men reuze enthousiast.' Hij ratelt en ratelt door. 'En het bleek dat er maar liefst vier grote handelshuizen waren, die gezamenlijk overigens zo'n 70% van de markt in handen hebben, die de rijst heel graag in hun assortiment wilde nemen. En daar ook mooie contracten voor in het vooruitzicht stelden. Die wij natuurlijk met jongensachtige overmoed grif tekenden.' Hij kijkt me met zijn stralende jongensogen aan. 'Kan je je voorstellen: gewoon op basis van wat monsters. Ongelooflijk!' Hij lijkt er volledig in op te gaan. Helemaal verliefd te worden op zichzelf.

'En wat heb je toen gedaan, Henk?' vraag ik hem dan maar. Hij kijkt me aan en realiseert zich opeens dat ik er ook nog ben en dat er een verhaal verteld moet worden. 'Wel,' zegt hij, 'ik rook natuurlijk dat hier iets groots aan de hand was. Dus ik stap naar mijn vriend toe die hier de grootste exporteur van voedselgewassen is. En dat is een man die snel schakelt. Hij neemt me mee naar de Wereldbank, we peuteren een reusachtige lening los. En hij neemt een jonge Indiër aan, die scherp is en een ongebreidelde ondernemingslust heeft. En stuurt hem met een enorme zak geld het gebied in om rijst op te kopen en lange-termijn deals af te sluiten.' Er lijkt geen einde te komen aan deze voortsprintende conversatie.

'Mmm,' mompel ik, 'maar dat klinkt toch allemaal prachtig?' 'Ja,' zegt Henk en kijkt me even vluchtig aan, 'het is ook prachtig. Maar op een of andere manier lijkt het wel of de duivel ermee speelt. Alles ging opeens mis. We hadden de rijst versneld gecertificeerd gekregen met een mooi ecologisch label. We hadden de eerste containers opgekocht en naar Rotterdam verscheept. En toen ze daar aankwamen bleek er opeens een schimmel in de zakken te zitten. En daarna was die Indiër nergens meer te vinden. Dook pas weer vorige week op. Zonder enige cent overigens. En ook met geen ene korrel rijst. Hij bleek verliefd geworden te zijn en was even ondergedoken met zijn nieuwe vriendin. Een schatje, eerlijk waar. Die van dure champagne hield en heel veel vrienden had. En de hele avond door danste en lachte.' Hij doet haar zwaaiende armen op de dansvloer na en lacht er schaapachtig bij. 'Maar natuurlijk kregen we dagelijks steeds meer en steeds duidelijker dreigende brieven van de afnemers en van de bank. De cashflow vloog door de kelder heen. Ik heb nog nooit zo snel zo veel geld zien verdampen.' Hij kijkt verschrikt naar me. 'Het is rampzalig. Ik weet echt niet meer wat te doen. Is dit nu hoe ik in een faillissement ga vallen?' Hij heeft echte paniek in zijn ogen.

Ik sla mijn ogen even op naar de hemel, raap mijn eerste gedachten bij elkaar, en stel dan toch maar gewoon de vraag die al vanaf de eerste zijn bij me opkwam: 'He Henk, ik zie dat je bang bent. Dat je een monster in de wereld hebt gezet dat groter is dan jezelf. En dat je niet meer weet hoe je het in zijn hok moet krijgen.' Hij knikt zachtjes. 'Ja,' mompelt hij. Maar ik ga streng door met wat ik wil zeggen: 'Maar, waarom moest dit allemaal zo groot en zo snel? Wat staat hier op het spel voor je?' Henk kijkt me vervreemd aan. 'Dat valt me tegen, Jan,' zegt hij met gevoel voor dramatiek. 'Ik wilde de klapper van mijn leven maken, natuurlijk. Eindelijk ook eens de loterij winnen.'

'Mmm,' zeg ik rustig, 'Ja, net als die vriendin van je Indische inkoopmanager.' En ik doe de zwaaidans na die

hij net zelf uitgebeeld had. 'Weet je we hebben het hier vroeger al vaker over gehad. En we verschillen echt heel erg hierin. Jij bent een vuurpijl die snel wegschiet maar ook snel opbrandt. Je moet leren wat meer adem over te houden voor de rest van de race. Je wint de marathon niet door in de eerste kilometer weg te sprinten bij de rest. Dan help je alleen anderen beter op weg.' Henk kijkt me wat verschrikt aan. Alsof ik door zijn masker heen gekeken heb. En nu de ware wat trieste en eenzame Henk in de ogen kijk. 'Ja, ik snap het Henk, ik weet dat je verwacht dat ik iets magisch moois met getallen, spreadsheets en bedrijfskunde ga doen hier om het tij te keren. En ik ga dat vast ook wel proberen, wees niet bang. Maar ik wil eerst weten voor welk karretje ik hier gespannen word. Dus zeg het me gewoon: waar gaat dit over?'

'OK,' zegt Henk nu, 'ik ben doodsbang. Ik ben na al die jaren alleen maar eenzamer geworden. Mijn vrouw is bij me weggelopen. Ze werd gek van me. Mijn kinderen zie ik alleen als ze geld nodig hebben. En mijn geld is gewoon bijna op. En ik zit hier in dit verre oord, en kan alleen maar wachten tot het doek valt. En alle aasgieren zich over mijn resten storten.' Hij zucht. 'En toen kwam dit langs en ik dacht: Doe eens spontaan. Volg je gevoel. Gewoon zaken doen!' Hij is bijna leeg. 'En ik hoopte echt dat ik daarmee weer een stap naar een normaal leven kon zetten. Maar het was helaas niet zo. Je hebt gelijk, als ik iets wil, ga ik net zolang stampen tot ik het heb en brand ik helemaal op maar krijg het meestal wel voor elkaar.'

'Ja,' zeg ik zacht, 'je bent een guerrilla-ondernemer: snelle aanval en meestal gewoon prijs. Maar je slaat nooit een echte slag. Omdat dat veel meer rust tact en geduld vereist.'

'Ja,' zegt Henk berustend. 'En daarom heb ik jou gevraagd te komen. Ik heb iemand nodig die er met rust, strategie en tact naar gaat kijken.' Hij kijkt voor het eerst dit gesprek gewoon eerlijk uit zijn ogen. 'Maar dat was denk ik ijdele hoop....?'

'Nee hoor, Henk, je bent een groot mens dat je jezelf zo durft te laten zien. En je verdient dat je hier zonder kleerscheuren uitkomt. Ik ga proberen je wat geduld en inzicht bij te brengen. Laat mij de winst- en verliescijfers van de afgelopen maand eens zien. Er valt altijd wel ergens tijd en geld te kopen.'

'En weet je,' zeg ik terwijl ik snel door de cijfers heen spit, 'Ik zie dat we nog gewoon rijst mogen opkopen van de bank. Als we het maar goed en binnen een week aan de praat hebben. Ken jij geen saaie boekhouder die we tot inkoopmanager kunnen promoten?'

Henk pakt mijn handen. De tranen staan in zijn ogen. 'Dank je, Jan. Ja, ik weet wel iemand waar ik vaak net zo veel woorden mee had als met jou vroeger. Ik ga hem meteen bellen.'

JvM



Kwaliteit leveren = in de huid van je klant kruipen