

Bedrijfsleven laat kansen liggen in co-creatie

Strategisch denkende ondernemers werken vaak al samen met andere bedrijven en proberen daarbij win-situaties te scheppen. Dat is vaak succesvol op gebieden als het markt bereik, efficiëntie in de keten, innovatie. Waar de bedrijven kansen laten liggen is in co-creatie met consumenten, terwijl 59 procent van de Nederlandse consumenten best of graag zou willen samenwerken. Denk dan bijvoorbeeld aan de kwaliteit van de dienstverlening. Dit is gebleken uit een onderzoek van adviesorganisatie BearingPoint en onderzoeksbureau DVJ Insights, waarvan de resultaten op 14 april werden bekend gemaakt bij de uitreiking van de jaarlijkse Customer Centric DNA Awards.

Consumenten willen bijdragen

Van de gevraagde 11.000 Nederlanders was maar acht procent negatief over het idee van co-creatie. De resterende 33 procent neemt een neutrale houding aan tegenover samenwerken en zou dus ook nog bij de meedenkers kunnen gaan horen!

Waarom men positief staat tegenover samenwerking? De belangrijkste reden (33 procent) blijkt te zijn dat mensen willen bijdragen aan een organisatie waar ze met plezier klant van zijn. Reden nummer 2 (25 procent) is de mogelijkheid om er zelf op vooruit te gaan door de betere kwaliteit van de producten en diensten. En 22 procent hoopt er zelf ook financieel beter van te worden.

Voordelen voor de onderneming

Samenwerken met consumenten verbetert niet alleen de dienstverlening of de interne efficiency, maar vergroot ook de merk reputatie. Wie openstaat voor de ideeën van klanten, krijgt veel meer waardering dan bedrijven die dat niet doen. Sterker nog, 62 procent van de consumenten vindt dat bedrijven die niet naar hun klanten luisteren, mogen verdwijnen.

Randvoorwaarden

Samenwerken heeft alleen zin als de basis goed is: de dienstverlening en de bereikbaarheid van het bedrijf. En het helpt als de consument al een behoorlijke tijd klant is van de onderneming.

Modernisering regelingen zorgtaken en werk

De wet Modernisering regelingen voor verlof en arbeidstijden heeft tot doel om het werknemers gemakkelijker te maken om zorgtaken en werk te combineren. Hiervoor zijn er al diverse wijzigingen aangebracht in zowel de WAZO (Wet Arbeid en Zorg) en de WAA (Wet Aanpassing Arbeidsduur).

De nieuwste aanpassing is per 1 april 2016 ingegaan:

Het zwangerschapsverlof is met vier weken uitgebreid in het geval van een meerling.

Het zwangerschapsverlof gaat in tussen de 30ste en uiterlijk de 32ste week van zwangerschap. De duur van het bevallingsverlof blijft ongewijzigd.

Net als in de oude situatie wordt de werkgever gecompenseerd voor deze vorm van verlof.

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.

Wet DBA verduidelijkt

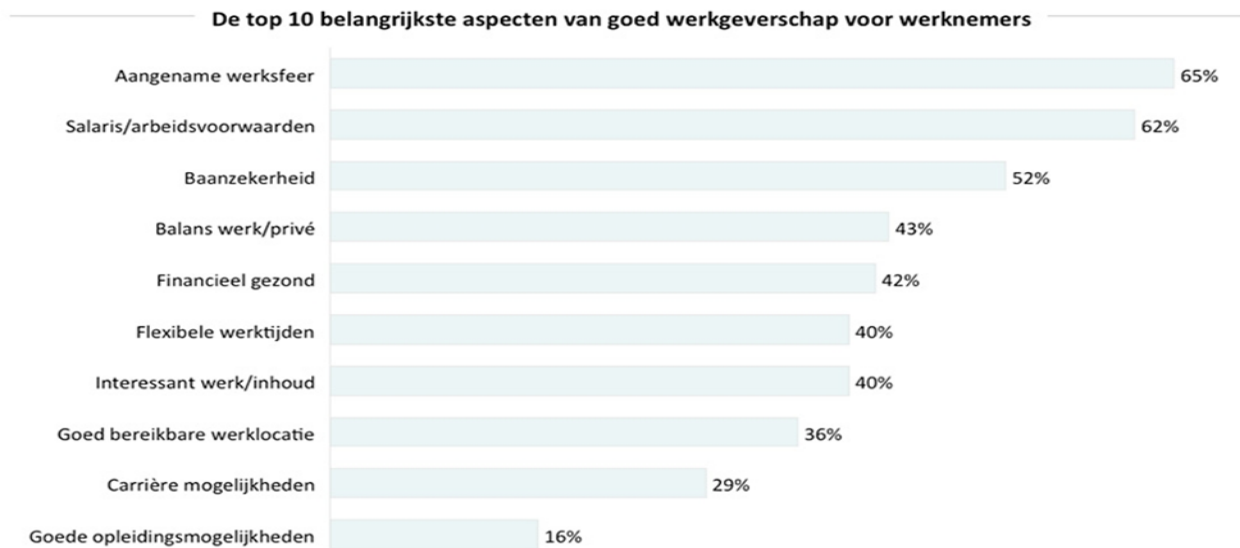
De belastingdienst doet er alles aan om de vervanger van de VAR zo goed en duidelijk mogelijk te introduceren. Naast een scala van (model)overeenkomsten is er nu ook [een handreiking DBA](#) beschikbaar die partijen behulpzaam moet zijn om te beoordelen of er al dan niet sprake is van een arbeidsrelatie. De beoordeling bevat de vier volgende stappen:

1. Beoordelen **gezags**verhouding
2. Beoordelen **persoonlijke verplichting** tot het verrichten van arbeid
3. Beoordelen verplichting om **loon** te betalen
4. Fictieve dienstbetrekkingen en de **gageregeling**

Een belangrijk gegeven blijft dat de dagelijkse praktijk moet overeenkomen met de inhoud van de overeenkomst. Zorg ervoor dat aspecten die een werknemer-/werkgeverrelatie doen vermoeden zich in de praktijk niet voordoen. Een paar voorbeelden daarvan zijn: het verstrekken van gereedschappen, hulpmiddelen of persoonlijke beschermingsmiddelen, doorbetalen als er geen arbeid wordt verricht, deelname aan extraatjes die specifiek voor het eigen personeel zijn bedoeld.

Als er sprake is van een relatie tussen een opdrachtgever en een BV dan kan er in principe geen sprake zijn van een arbeidsrelatie. Dit omdat een arbeidsrelatie altijd iets is tussen een werkgever en een natuurlijk persoon. In zeer uitzonderlijke gevallen kan er toch anders geredeneerd worden als blijkt dat de BV slechts een gekunstelde dekmantel is om niet als werknemer aangemerkt te worden, terwijl de dagelijkse praktijk alles in zich heeft van een reguliere dienstbetrekking.

Wat vinden werknemers anno 2016 belangrijk?



Bron: Consultancy.nl, data van Randstad en ICMA

Aanpassingen WWZ op komst

Om met Louis van Gaal te spreken "the bullet is through the church". Per 1 juli 2016 zullen enkele scherpe kantjes van de WWZ komen te vervallen. Het betreft dan de mogelijkheid om in cao's af te wijken van de ketenbepaling dat er sprake is van een doorlopend dienstverband bij opeenvolgende contracten met een tussentijd van minder dan zes maanden. Als er sprake is van "klimatologische of natuurlijke omstandigheden" is het straks mogelijk om de tussentijd weer te verkorten tot drie maanden. Dit geldt dus alleen voor **seizoensarbeid** met als voorwaarde dat dit in cao's is overeengekomen.

Een tweede reparatie heeft betrekking op de transitievergoeding. Nu is bepaald dat medewerkers recht hebben op een transitievergoeding als er sprake is van beëindiging van het dienstverband na twee jaren ziekte. Deze maatregel heeft er onder andere toe geleid dat diverse werkgevers er niet toe overgaan om betreffende medewerkers te ontslaan. Het idee is nu dat medewerkers nog steeds recht hebben op de **transitievergoeding na twee jaren ziekte**, maar dat de werkgever hiervoor wordt gecompenseerd. Dit is het geval als werkgevers zich in die twee jaren voldoende hebben ingezet om de medewerker te ondersteunen in het vinden van (aangepast) werk.

Wijzigingen in loondoorbetaling bij ziekte op komst

Die minister Asscher heeft het er maar druk mee, als het niet de WWZ is dan moet wel een andere maatregel op de schop. Hij komt met drie voorstellen die de knelpunten rondom loondoorbetaling bij ziekte moeten verminderen.

- Op dit moment bepaalt het UWV of er een loonsanctie (langer in dienst houden van de medewerker) moet worden opgelegd aan een werkgever omdat deze niet of te laat een tweede spoortraject heeft ingezet. Het voorstel houdt in dat in de toekomst de uitspraak van de bedrijfsarts hierin bepalend wordt en dus niet meer de rigide termijnen die het UWV hanteert. Nut en noodzaak van het inzetten van een tweede spoortraject wordt dus overgelaten aan werkgever en werknemer op basis van het advies van de bedrijfsarts.

- Als het duidelijk is dat een werknemer niet meer aan het werk komt kan deze al na drie weken een vervroegde IVA-uitkering aanvragen. Deze mogelijkheid wordt ook uitgebreid naar de werkgever.
- Vooral kleine werkgevers hebben een verzuimverzekering afgesloten. De premie hiervan wil over de jaren nogal fors schommelen. Met verzekeraars zullen afspraken gemaakt worden om tot een meer stabiele premiestelling te komen volgens het principe van "forward looking" premiestelling.

De minister verwacht rond de zomer het definitieve voorstel aan de Kamer aan te kunnen bieden.

Beide voorstellen moeten nog door de Tweede Kamer worden goedgekeurd.

Ingangsdatum beëindigingsovereenkomst

Zoals hopelijk bekend heeft een werknemer twee weken bedenktijd (LET OP: drie weken als u de werknemer hiervan niet in kennis stelt!) om zijn instemming aan een beëindigingsovereenkomst te herroepen. Tot nu toe was er onduidelijkheid wanneer de bedenktijd in ging. Is dat het moment van bespreking met de werknemer en zijn mondeling akkoord, is dat het moment dat een eventuele tussenpersoon zijn akkoord geeft over de inhoud van de beëindigingsovereenkomst, is dat het moment waarop de werknemer de beëindigingsovereenkomst formeel in zijn

bezit krijgt, of is dat het moment van formele ondertekening door de werknemer?

De kantonrechter in Rotterdam heeft nu bepaald dat het laatste het geval is. Met als redenatie dat een beëindigingsovereenkomst schriftelijk moet zijn overeen gekomen en dat in dat geval de datum van ondertekening duidelijk aantoonbaar is. Om te voorkomen dat hiermee de bedenktijd fors wordt opgerekt is het belangrijk om de werknemer te laten ondertekenen zodra er sprake is van overeenstemming.

De toekomst van energie en transport

'Het industriële tijdperk van energie en transport zal tegen 2030 voorbij zijn. Misschien eerder.'

Tony Seba schrijft dat buitengewoon krachtige verbeteringstechnologieën zoals van de zon, elektrische voertuigen en zichzelf voortbewegende auto's - zoals we eigenlijk al wel weten - de industrieën van energie en transport zullen doen uiteenvallen en wegvagen.

Hetzelfde ecosysteem¹ dat in Silicon Valley² op tweevoudige cijfers (bits) gebaseerde technologieën heeft voortgebracht - en dat op atoom gebaseerde industrieën ontworpen - is thans op elektronen gebaseerde technologieën aan het creëren die deze op atoom gebaseerde energie-industrieën uiteen zullen doen vallen.

¹ Het geheel van planten- en dierengemeenschappen, beschouwd in hun wisselwerking met de milieufactoren, inclusief de invloed van de mens op de ruimte en omgekeerd.

² De zuidkant van de Baai van San Francisco in de Amerikaanse staat Californië waar veel technologiebedrijven zijn gevestigd.

Finale ontworpen van energie en transport

Ramingen van finale ontworpen - gebaseerd op technologische kostengrafieken, innovaties van businessmodellen alsmede van productinnovaties - tonen aan dat tegen het jaar 2030:

- Alle nieuwe energie door zon en wind zal worden verzorgd;
- Alle nieuwe massamarkt voertuigen elektrisch zullen zijn;
- Al deze voertuigen zich geheel of gedeeltelijk zelf zullen voortbewegen;
- De markt voor auto's met 80% zal krimpen;
- Benzine in onbruik zal zijn geraakt; voor atoom/kernenergie is dat al zo; en ook aardgas en kolen zullen in onbruik raken;
- Tot 80% van snelwegen zullen niet meer nodig zijn;
- Tot 80% van de parkeerruimte zal niet meer nodig zijn;
- Het idee m.b.t. het individueel bezitten van een auto zal in onbruik raken;
- De industrie van de autoverzekering zal ontworpen worden. En ook de taxi industrie zal in onbruik raken.

Oorzaak en gevolg

'Het Stenen Tijdperk eindigde niet omdat we zonder mineraal gesteente kwamen. Het kwam ten einde vanwege een ontwrichtende technologie die het Bronzen Tijdperk inleidde', aldus Tony Seba.

'Het tijdperk van energiebronnen gebaseerd op gezag, controle en concentratie (olie, gas, kolen en atoom) zal niet eindigen omdat we zonder aardolie, aardgas, kolen of uranium komen te zitten. Het zal eindigen omdat deze energiebronnen, de businessmodellen die ervoor gebruikt worden en de producten die een en ander ondersteunen door betere technologieën, productstijlen en businessmodellen zullen worden ontwricht.'

Systeemaanpassing?

In het artikel van Michiel Goudswaard met de titel "Ontwrichting wereldeconomie" wordt ervan uitgegaan dat het systeem zich dit keer niet meer zal aanpassen! Daarbij wordt het boek 'Postkapitalisme'³ van de Britse schrijver Paul Mason aangehaald. Hij probeert daarin een alternatief te schetsen voor het kapitalisme. Een alternatief dat recht doet aan de fundamentele verandering, die de oprukkende informatietechnologie - in de ogen van Paul Mason - veroorzaakt.

³ Postkapitalisme heet het nieuwe economische model dat Paul Mason beschrijft. Historisch onderbouwd en met een plan van aanpak voor de komende 50 jaar.

'We gaan niet opnieuw een periode van groei en hogere werkgelegenheid tegemoet. Daarom moeten we anders gaan kijken, proberen ons voor te stellen hoe een post-kapitalistische wereld eruit zou kunnen zien,' aldus Paul Mason. Naar zijn overtuiging duurt het zowat een halve eeuw voordat alle problemen waar we nu mee worden geconfronteerd - zoals schulden, klimaat, migratiestromen en werkeloosheid - zullen zijn opgelost!

Productieketen weer steeds meer bij elkaar

We moeten ons realiseren dat de trend m.b.t. de globalisering van handel en productie, technologische ontwikkelingen en de beschikbaarheid van energie en duurzaamheid - die van grote invloed zijn op de toekomst van de industrie - de laatste jaren al ingrijpend van karakter aan het veranderen is. De hele productieketen d.w.z. de kennisintensieve ontwikkeling en het feitelijk maken van producten wordt weer steeds meer bij elkaar gebracht.

'Reshoring'

Een afgeleide van deze trend is 'reshoring' ofwel het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland als tegenhanger van de eerder toegepaste 'offshoring'.

De belangrijkste redenen voor bedrijven om bedrijfsactiviteiten terug te halen kunnen zijn⁴:

- De aanlooptijd of leveringstijd;
- Een hogere productkwaliteit en samenhang;
- Stijgende lonen voor het laten verrichten van activiteiten in het buitenland;
- Beschikbaarheid van geschoolde arbeidskrachten;
- Vrachtkosten;
- Lagere voorraadniveaus en gunstigere winstmarges;
- Een betere ontvankelijkheid m.b.t. een veranderende vraag van kopers;
- Minimale risico's m.b.t. het intellectuele eigendom en toezicht op de naleving;
- Verbeterde vernieuwing en productonderscheid;
- Lokale prestatiepremies van de belastingdienst.

⁴ Bron: rapport Metropoolregio Rotterdam Den Haag i.s.m. gemeente Rotterdam en KvK

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)

Participatiewet biedt subsidies en kortingen

Alles wat vroeger viel onder de Bijstandswet, de WSW en de Wajong, zitten tegenwoordig in de Participatiewet: voor iedereen die wel kan werken, maar daar ondersteuning bij nodig heeft. In de praktijk betekent dat: mensen niet zonder steun het wettelijk minimumloon kunnen verdienen.

In de 'Banenafpraak' hebben kabinet en werkgevers afgesproken om tot 2026 125.000 banen te scheppen voor deze doelgroep, waarvan

100.000 in het bedrijfsleven. Hierbij is ook een Quotum afgesproken.

Werkgevers met meer dan 25 werknemers (of 40.575 verloonde uren) zullen een bepaald percentage 'arbeidsbepaalde' mensen in dienst moeten nemen. Daar staat dan wel een loonkostensubsidie en/of premiekorting tegenover. Meer informatie? Zie [Kennisdokument banenafpraak](#).

Column: Internationaal ondernemen

De ontwikkeling van internet heeft de wereld doen krimpen tot een globale en toegankelijker markt. Meteen maar activiteiten gaan ontwikkelen buiten de landsgrenzen? Of is het toch slim om even na te denken over de do's en don'ts. Door doelmatige voorbereiding en jezelf bewust te zijn van de valkuilen ga je goed voorbereid uitbreiden en zo voor de gewenste groei zorgen. Zo voorkom je dat je in mogelijk hachelijke situaties verzeild raakt. Wij reiken u graag wat goede tips, uit eigen ervaring zodat u goed beslagen ten ijs komt. (HD)



Een noodplan! Heeft u het klaarliggen?

Sancties en hoe dan verder? Importverboden en hoe dan verder? Maar ook een natuurramp die dreigt? Of de ebola-epidemie?

Wanneer je groeit, gaat het - zeker bij het zakendoen - op een dag fout. Niet meteen de hiervoor genoemde rampen, maar je moet altijd een planning voor noodsituaties hebben. Dat is een prioriteit in het zaken doen, dus ook bij internationaal zaken doen heb je een calamiteitenplan nodig. Als ondernemer dien je reeds de antwoorden te hebben, want men komt naar jou toe voor antwoorden.

Een *Disaster Recovery Plan* of jouw *Business Continuity Plan* (continuïteitsplan), is van belang in je bedrijfsvoering.

De ramp met de MH17 overviel ons leger niet. De uitbarsting in 2010 van vulkaan Eyjafjallajökull overviel de luchtvaartmaatschappijen niet. Wel veel andere bedrijven werden erdoor verrast - met name bij de vulkaanuitbarsting. En heeft u zelf nu ook een calamiteitenplan?

Analyseer wat er kan gebeuren en hoe u daarop efficiënt kunt reageren. Buiten rampen of ongelukken is het onvermijdelijk dat uw medewerkers fouten maken als jullie nieuwe wegen gaan bewandelen, nieuwe groeimarkten zoeken. Of wanneer uw medewerkers bezig zijn nieuwe innovatieve oplossingen voor problemen van uw nieuwe klanten te vinden. Het is belangrijk dit te beseffen en ervoor te zorgen dat iedereen op het ergste is voorbereid.

Vraag hulp en advies aan experts uit je omgeving. Wees transparant, neem procedures door.

Neem als voorbeeld het uitbarsten van de vulkaan op IJsland: check nu al de alternatieve routes voor luchtvracht voor het traject Amsterdam-Atlanta met luchtvaartmaatschappijen die over IJsland vliegen.

Hoe is het om uw goederen per truck naar Spanje te vervoeren en daarna per luchtvracht naar Atlanta vanuit Barcelona? Wat zijn de gevolgen voor de transitietijd? Of per truck naar Duitsland en daarna per trein naar China i.p.v. met het vliegtuig? Werk verschillende scenario's uit. En vergeet niet de hele keten door te lopen. Wees voorbereid.

Een van mijn favoriete quotes: **Failing to prepare is preparing to fail** (John Wooden).

INCO-terms*) en logistiek

De INCO-terms oftewel de INCO-voorwaarden zijn een terugkerend onderdeel van mijn bijdragen. Ze zijn essentieel in *Supply Chain Management*. Er zijn bepaalde voorwaarden die alleen voor één vervoersmodaliteit gelden. INCO-term CFR (*Cost and Freight*) - kostprijs en vracht met plaatsaanduiding, is alleen geldig voor transport per schip.

Dit betekent dat de exporteur de kosten en vracht moet betalen om de goederen naar genoemde bestemmingshavens te brengen. Het risico van verlies en/of schade aan de goederen of eventuele extra kosten ten gevolge van gebeurtenissen nadat de goederen aan boord van het schip zijn geleverd, gaat van de exporteur op de importeur over. De term CFR verplicht de exporteur tot het verzorgen van de documentatie en uitklaring van de goederen.

*) Het woord "INCO-terms" staat voor *International Commercial Terms*. Incoterms-regels zijn een internationale standaard over de rechten en plichten van de koper en verkoper bij internationaal transport van goederen, ontwikkeld en gepubliceerd door de *International Chamber of Commerce (ICC) the world business organization*.

Helpt organisaties past Lean toe, maar slechts 5% volwassen

Uit onderzoek van KPMG, 'The Lean Journey', blijkt dat 51 procent van de Nederlandse ondernemingen de Lean-methodiek toepast, in de meeste gevallen om zowel de kwaliteit van de projecten en diensten als de productiviteit te verhogen. Ook kostenverlaging is een belangrijke doelstelling om ermee te beginnen. Maar de allerbelangrijkste reden is het verbeteren van de klanttevredenheid.

KPMG heeft voor de 'Lean reis' drie stadia benoemd:

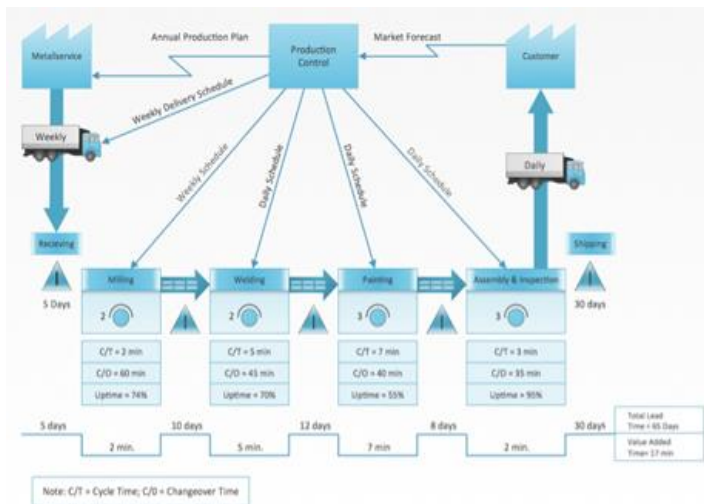
1. Start: mensen worden getraind en de eerste projecten uitgevoerd. Ongeveer 40 procent van de onderzochte organisaties zit in dit stadium.

2. Ontwikkeling: De Leanprincipes worden steeds meer onderdeel van het dagelijkse werk. In deze fase bevinden zich veruit de meeste organisaties uit het onderzoek, 55 procent.
3. Volwassenheid ('Lean Champion'): er is een cultuur waarin het voortdurend verbeteren van de productiviteit en het verhogen van de kwaliteit centraal staat. Dit bereiken is nog maar 5 procent van de deelnemers aan het onderzoek gelukt (hoewel maar liefst 22 procent van de respondenten dacht dat ze al zover waren). Tot deze vijf procent hoort geen enkele overheidsinstelling (die zitten vrijwel allemaal nog in fase 1).

Column: Lean Ondernemen - 3

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.

Waardestroommap



Wat is Value Stream Mapping / Waardestroomanalyse?

Het visueel weergeven van een Waardestroom staat bekend als Waardestroommapanalyse (in het Engels Value Stream Mapping). Naast het genoemde belang van mensoriëntatie op de lange termijn, verdient dit instrument uit het Lean-arsenaal speciale aandacht, omdat de strategische waarde ervan vaak onderschat wordt.

Het doel van een Value Stream Map

Een Value Stream Map (VSM) is een krachtig instrument dat in een kort tijdsbestek een holistische kijk biedt op de wijze waarop het werk (vooral ook vaak niet-zichtbare informatie-uitwisseling) door het gehele systeem van de onderneming stroomt.

Bovendien geeft de VSM informatie die andere procesdiagrammen of activiteitenomschrijvingen niet zo duidelijk geven zoals:

- Gaat altijd uit van het perspectief van de klant en is gericht op levering volgens de verwachtingen, behoeften en wensen van de klant;
- Biedt in een enkele weergave een compleet, op feiten gebaseerd overzicht van de stroom van activiteiten in de loop van de tijd, van begin tot eind, dat nodig is om een product of dienst aan de klant te leveren;
- Biedt een algemene taal en visie om de VSM te analyseren;
- Laat zien hoe de informatie stroomt om deze activiteiten uit te lokken en te ondersteunen;
- Laat zien hoeveel tijd de handelingen toevoegen aan klantwaarde - en hoeveel er wordt verspild doordat er geen waarde wordt toegevoegd;
- Laat zien waar de activiteiten waarde toevoegen en waar niet;
- Er ontstaat wederzijds begrip voor elkaars werk en de problemen bieden vele eyeopeners;
- Op macroniveau worden complexe werkstromen:
 - gesimplificeerd,
 - gevisualiseerd,
 - gekwantificeerd.

Een VSM laat uiteindelijk zien waar mogelijkheden en beperkingen voorkomen voor het leveren aan de klant wat er beloofd is en om de klant tevreden te stellen. Door met een multidisciplinair team het hele proces, inclusief alle verspillingen in kaart te brengen, ontstaat een gezamenlijk beeld van de huidige situatie. Hierdoor kan op ieder ondernemingsniveau (participatie van de medewerkers) worden meegedacht over een andere

toekomstige richting van de werkstroom en worden verbeterinitiatieven sneller onderkend. Het team bouwt tevens een model van de toekomstige situatie en stelt een actieplan op om deze te bereiken.

Toepasbaarheid van een Waardestroom

In het algemeen kan worden gesteld dat een waardestroomanalyse zich uitstekend leent voor productieprocessen, kantoorprocessen en logistiek (Supply chain). Door het 'grote' probleem op te delen in kleinere stukken, kunnen subteams aan de slag met behapbare delen.

Stappen / Structuur

Een Waardestroomanalyse onderkent de volgende stappen:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. Huidige situatie in kaart brengen. | "Ist" situatie |
| 2. Toekomstige situatie in kaart brengen. | "Soll" situatie |
| 3. Actiepunten | Benoemen + prioriteit stellen. |
| 4. Plan maken | Wie / wat / wanneer |

Maar... hoe en wanneer dit instrument in te zetten?

- Het meest ideale is om vanuit een urgentie of een kans een transformatietraject in te gaan waar de businessdoelen en verbeterprioriteiten al bepaald zijn. Zo niet, dan moet je alsnog consensus vinden over de strategie. Of begin in eerste instantie met één enkele VSM waar een serieus performanceprobleem aan de orde is.
- Een fusie of het aangaan van een partnership kan aanleiding zijn om VSM-analyse als instrument in te zetten.
- Het overgaan naar een ander businessmodel, denk bijvoorbeeld aan de inrichting van de werkstroom in een circulaire of kringlooeconomie waar de sociaal-maatschappelijke waarde ook een essentiële rol gaat spelen en de productie, service en hergebruik naadloos op elkaar moeten aansluiten.

Kortom, een VSM-analyse is een krachtig strategisch instrument dat in verschillende situaties ingezet kan worden om de performance te optimaliseren.

Als u daar meer over wilt weten, neem dan contact op met uw IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur – zie pagina 1 voor de contactgegevens!

De Afsluiter

Buiten de lijnen kleuren

'Vandaag is het de dag dat mijn dochter een biologische ijssalon opent in Berlijn,' zegt Gerard tegen me. Hij glimt van de trots. Na alles wat hij heeft meegemaakt. Hij laat de foto's op Instagram zien. Er staat een lange rij van mensen voor de zaak. Er hangt een mooi houten bord buiten. Het ziet er zonnig en heerlijk ongeorganiseerd uit. 'Ik ben daar natuurlijk heel erg trots op en vind het maar moeilijk om het allemaal op een afstand mee te maken,' gaat hij verder. Hij straalt. Hij heeft al een half uur met zijn telefoon zitten hannesen om iets van de actie mee te krijgen. Maar het enige dat er binnenkomt zijn de foto's van de mensen die in de rij staan. En hun korte bijschrijftjes. 'Moet je deze eens lezen...' Hij geeft mij zijn telefoon. Er staat een stukje over een heel tevreden klant die zegt dat zij vroeger eigenlijk nooit ijs lustte maar sinds ze Sonja's biologische pistache-ijs ontdekt had meende dat de hemel echt bestond en dat die gevestigd was in Sonja's ijssalon.

'Wat een mooie publiciteit,' zeg ik. 'Het is heerlijk als je eigen klanten je reclamebureau gaan spelen,' glimlach ik vriendelijk.

Gerard kan zijn trots niet voor zich houden. 'Mijn dochter verkoopt niet gewoon ijs, maar de toegang tot de hemel,' fluistert hij veelbetekenend. 'Wie zou dat ooit gedacht hebben?'

'Mmm,' zeg ik voorzichtig terug tegen hem, 'Nog geen jaar of anderhalf geleden zat je hier en zat je aan de grond. Hilde je je hart eruit. Kon je je verdriet niet meer verdragen.'

'Ja,' zegt Gerard zachtjes, 'Dat was een heel andere tijd. Een andere wereld, lijkt het nu wel. Ze was weggelopen van huis nadat ik Xtc-pillen in haar tas had gevonden en ik haar naar de afkickkliniek wilde sturen. Ik wist niet waar ik het moest zoeken.' Zijn ogen kijken verdrietig ver weg uit het raam.

Ik loop naar hem toe. Leg rustig mijn hand op zijn schouder. 'He, Gerard, dat is allemaal over nu. Ze was weggelopen naar Berlijn en ik weet niet hoe, en misschien moeten we dat ook allemaal helemaal niet willen weten, maar ze heeft zichzelf aan haar eigen haren uit het moeras van de drugsverslaving getrokken.' Ik zeg maar even niks meer. Ik weet hoe het voelt.

Gerard zucht. Hij pakt zijn telefoon weer op. En kan niet nalaten te glimlachen. 'Ja, broeder, het is maar raar in het leven. Zo zit je aan de grond. Zo komt alles gewoon weer goed.' Hij kijkt mij aan. 'Luister, Jan, ik weet dat ik toen heel boos geworden ben op je toen je me nadat ik uitgehuild was, duidelijk en beslist vertelde dat het beste wat ik kon doen was: helemaal niks doen. Dat ik moest vertrouwen op de dochter die ik al zolang kende. Die creatief en eigenwijs was. Maar die altijd het leven kleurde. Dat het allemaal zo'n vaart niet zou lopen.' De aderen op zijn slapen zijn opgezwollen. Hij is er nog steeds eigenlijk boos over. Toch vond ik dat ik het hem toen moest zeggen. Een goede coach geeft ook het nieuws dat de klant wel moet maar niet wil horen.

'Luister, Gerard,' zeg ik zachtjes. 'Is dat niet precies waar deze dag over gaat?'

'Ja,' zucht Gerard, 'natuurlijk, Jan.' Hij knikt en kijkt me aan. 'Ik moet je dankbaar zijn. Jij was een van de weinigen die niet met me bleef hangen in mijn verdriet.' Hij kijkt omhoog. 'En daar ben ik je dankbaar voor.' Hij haalt diep adem. 'Jij was de enige die Sonja niet tot de grond toe afbrandde. Die me zei dat ik gewoon moest wachten en dat alles wat ik erin gestopt had tijdens de opvoeding er ooit weer uit zou komen.' Hij proeft zijn woorden. 'Mmm, je had gewoon gelijk. Moeilijk te accepteren wel, hoor. Maar ik was natuurlijk een ezel om te geloven dat alles wat Sonja was zomaar verdamp't was.'

Ik glimlach. 'Gelukkig had ik gelijk, Gerard,' zeg ik heel klein. 'Kijk maar eens hoe mooi ze de wereld kleurt. Met al haar prachtig ijs.' En ik citeer: '*Nul chemicaliën. Alleen maar heerlijke smaken. Zoals ze direct uit de natuur komen.* Althans volgens Florence - van Florence and the Machine.' Kijk maar. Ik geef hem mijn telefoon. De Facebookpagina van de beroemde Engelse underground zangeres. Tatoeages over haar hele lichaam. Trillend van soul. Ze staat prachtig op de foto. Sprint de lucht in. Tegen een schapenwolkjeslucht. Met Sonja's ijs in haar rechterhand. En dan dat onderschrift dat ik net voorlas.

Gerard proest het uit. 'De wereld kleuren, dat is wat ze doet, inderdaad. En heerlijk buiten de lijntjes. Net als vroeger.' Hij zingt het bijna uit van plezier.

'Mmm,' zeg ik. 'Ze is gewoon zichzelf gebleven.'

Gerard knikt. 'Gewoon even zichzelf kwijtgeraakt en nu weer helemaal zichzelf teruggevonden.' Hij knikt tegen zichzelf. Trots als een pauw.

'Gerard,' breek ik in. 'Ik weet dat dit niet het moment is.' Ik slik even. 'Maar ik neem aan dat je me niet alleen hebt laten komen om me te bedanken voor mijn tegendraadsheid.' Gerard kijkt me wat verbaasd aan. Maar ik ga gewoon door. 'Luister, ik weet dat je antiverouderingskliniek met problemen kampt. En dat is natuurlijk wrang. Ik bedoel, tegen de achtergrond van je hervonden band met je dochter.'

'Ja,' zegt Gerard. Hij zit nog in de blijdschap om zijn dochter. 'Ik ga, als ik hier klaar ben, direct door naar Berlijn. We gaan het vieren.' Hij knikt. Lacht tegen het leven. Lijkt mij niet te horen. 'En ze wil dat ik door de financiën heen ga. Ze wil zeker weten dat ze haar lening aan het einde van het jaar af kan lossen. En met een schone lei het volgende jaar in kan gaan.'

'Dat klinkt mooi,' laat ik me toch afleiden. Niet vreemd natuurlijk. Want ik heb haar die lening gegeven. Maar dat hoeft Gerard helemaal niet te weten.

'Luister, Gerard,' zucht ik, 'Prachtig idee. De navelstreng weer herstellen. Haar zaak op orde maken. Maar ik vermoed dat ze het wel gaat redden als ze zulke ambassadeurs heeft.'

'Ja,' vult Gerard snel in, de glimworm, 'Daar ben ik ook van onder de indruk.'

'Hmmm, beste vriend,' zeg ik en schraap mijn keel. 'Maar je moet natuurlijk ook zorgen dat je eigen kliniek niet ook heel snel een lening nodig heeft om te overleven.' Ik kijk hem aan. Tik op zijn voorhoofd met mijn wijsvinger. 'Heb ik je aandacht?'

'Ja, ik luister,' zegt Gerard, die nu opeens beseft hoe bizar dicht geluk en pech bij elkaar komen op dit punt in zijn leven.

'Wat is er in hemelsnaam gebeurd, man - dat je een bedrijf dat zo gezond was en floreerde nu opeens aan het wankelen hebt gebracht?' Ik gooi het er maar gewoon uit.

Gerard kijkt me verbaasd aan. Dat ik dat zomaar durf. En nog wel op dit moment. 'Mmmm,' zegt hij zachtjes, 'Je bent goed op de hoogte.' Hij zucht. 'Maar het klopt: ik loop al twee kwartalen in de rode cijfers. En ik weet niet hoe ik het tij moet keren.' Hij ziet er klein uit nu opeens. 'Vertel eens,' zeg ik. 'Wat is er een half jaar geleden gebeurd?'

'Mmmm.' Gerard aarzelt even. 'Wel, laat ik het maar gewoon vertellen. Ik ben toen nadat ik mijn dochter kwijt was geraakt een half jaar eigenlijk vooral aan de drank geweest. En heb helemaal niet op het bedrijf gelet. En eigenlijk alleen maar aan het eind van elke maand de cashflow gaan aftappen. Ik wilde lucht. En geld. Ik wilde het allemaal even vergeten.'

'Dat kan ik me voorstellen,' zeg ik, 'maar is natuurlijk wel erg onverstandig.' Ik kijk hem streng aan. 'En ook helemaal niet wie je bent. Jij bent geen zuipschuit en levensgenieter. Jij bent het toppunt van serieusheid. En een micromanager.' Het verbaast me zelf dat ik dit gewoon durf te zeggen. En zo stellig.

'OK,' hoor ik Gerard slikken. 'Dat moet natuurlijk gezegd worden. Het is natuurlijk slap gedrag.'

'Ja,' zeg ik rustig. 'Maar het is wel te begrijpen. Als je verdrietig bent en geen uitweg ziet, zoek je het vaak in hoeken waar je niet thuishoort.'

'Net als Sonja toen,' fluistert Gerard.

'Exact, Gerard,' zeg ik terug, 'Net als Sonja - liep je weg van wat je lief was en van wie je eigenlijk was, denk ik.' Ik haal even adem. 'En hoeveel heb je uitgegeven in de afgelopen zes maanden?'

'Bijna anderhalve ton,' zegt Gerard schuldig.

'En...?' vraag ik hem. 'Is er nog wat van over?'

'Niet echt,' zegt hij nog schuldiger. 'Misschien 500 euro.'

'Oeps,' zeg ik. 'En je bedrijf ligt op omvallen?'

'Ja,' zegt Gerard. 'In mijn branche moet je blijven investeren in nieuwe techniek, nieuwe hypes, en... heel veel publiciteit. Dicht op de dure klanten zitten. Het is enorm belangrijk goed in de smaak te vallen.'

'En als je dat kwijtraakt, is het het begin van het einde,' trek ik de conclusie.

Gerard knikt. 'Ja ik moet snel weer aan de slag. Ik ben helemaal uit de markt. Maar ik ken de juiste dames nog wel. Die vroeger altijd lovend en schaamteloos reclame voor me maakten op de recepties en feestjes die ertoe deden. Ze staan nog in mijn telefoon.' Hij glimlacht er wat zuur bij.

'Jouw Florences,' glimlach ik terug. Hij knikt. Blij dat er wat lucht komt.

'Dus wat ga je doen, als je weer terug bent uit Berlijn, Gerard?' vraag ik hem. 'Nadat je bij mij een leningovereenkomst hebt getekend voor een bedrag waarmee je je klink nog een maand of drie open kunt houden,' zeg ik er zachtjes achteraan.

Gerard glimlacht. Hij komt naar me toe. En omhelst me. 'Ik ga het aardbeien laten regenen, en het pistaches laten zingen. Over de enige plek waar je niet ouder maar jonger wordt. Waar ze buiten de lijntjes kleuren. En je gewoon mooier maken. Dat alles ga ik zeggen. Bij mijn Florences.'

We lachen er hartelijk om.

'Wat is het toch mooi om echte zakenvrienden te hebben,' fluistert hij er achteraan.

JVM