

# Inleiding

In 1990, na mijn studie technische bedrijfskunde aan de HTS, was kwaliteitsmanagement 'hot'. Met het ISO 9001-certificaat als de ultieme beloning! Nagenoeg elk bedrijf was hiermee bezig en dat maakte het verschil. Zo leek het. De jaren erna was milieu (nu breder ingezet met duurzaamheid) 'hot' en daarna werd het Lean Manufacturing of World Class Manufacturing. Vervolgens kwam de focus op doorlooptijdverkorting met Quick Response Manufacturing. En dit zijn nog maar een paar 'hot' items die in de afgelopen jaren zijn geïntroduceerd.

Als bedrijfskundige en organisatieadviseur zie ik in bedrijven dat de basis veelal niet op orde is, terwijl er wel veel aandacht aan nieuwe trends en hypes besteed wordt. De druk vanuit de publieke opinie om die te volgen is, onder andere dankzij sociale media, enorm.

Ondertussen moet er ook gewoon gewerkt worden. Dat zou toch de essentie moeten zijn. Klanten bedienen en vragen snel, goed en op tijd beantwoorden en producten en/of diensten leveren is wat mij betreft de essentie van bedrijfsvoering.

In de dagelijkse praktijk blijkt dit geen vanzelfsprekendheid te zijn. Dit komt doordat de focus op de hoofdzaken ontbreekt. In een tijd dat iedereen via sociale media zijn ongezuete mening geeft en ergens iets van vindt, zijn bijzaken belangrijker aan het worden. De hoofdzaak – de onderneming rendabel maken en houden – verschuift naar de zijlijn. De continuïteit van de onderneming waarborgen is het doel en de middelen dragen daartoe bij. Zo is er nu bijvoorbeeld veel aandacht voor 'het werk leuk maken'. En begrijp mij niet verkeerd, werkplezier is de basis van succes. Ik bedoel ook in die volgorde: eerst werk en daaraan gekoppeld plezier. Die grens vertroebelt. De meest gekke dingen worden bedacht om het maar vooral 'leuk' te hebben op het werk. Maar met alleen gezelligheid is het moeilijk winst maken.

Je kunt alleen samen verder bouwen aan de onderneming wanneer je ook samen aan het werk gaat en zorgt dat het fundament goed is en blijft. Van de ene naar de andere hype hoppen biedt geen toekomst. Het wakkert incidentmanagement aan en voor je het weet is brandjes blussen, waarvan je niet eens weet of jij ze hebt aangestoken of een collega, je dagelijkse werk.

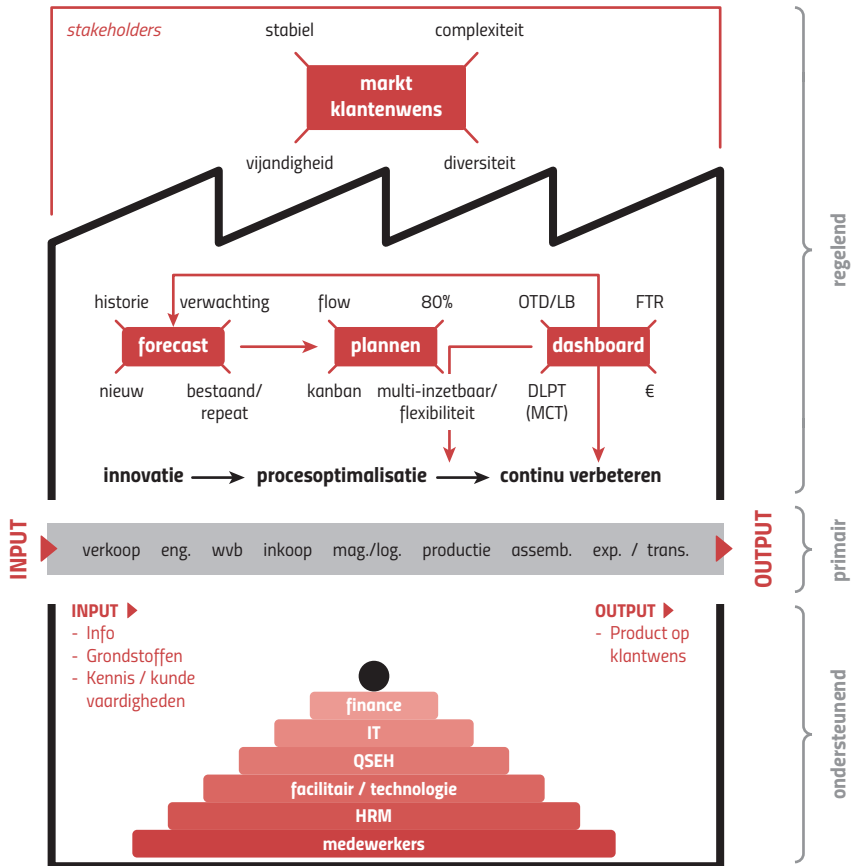
Een integrale en holistische benadering van het leiden en runnen van een bedrijf is voor mij de leidraad die ik gebruik om uit de vele trends, modellen en hypes het beste te halen. En die benadering heeft voor elk bedrijf een eigen signatuur. Een kopie van de buurman toepassen werkt niet, en toch gebeurt het wel. Het heft in eigen handen en zelf aan het stuur is de essentie van dit boek. Inspiratie door nieuwe inzichten gebaseerd op hypes, onderling benchmarken en 'out of the box' denken vormen een prima basis voor gezonde ontwikkelingen van je eigen bedrijf. Maar altijd vanuit de eigen kern en kernwaarden die bijdragen aan het bedrijfsdoel. Niet omdat een ander het doet!

## **De Maakfabriek en het SPOT-model<sup>©</sup>**

### ***De Maakfabriek***

In *Doe-het-zelf management* staan twee modellen centraal. De onderwerpen in dit boek zijn aan de hand hiervan uitgewerkt. Het eerste model is de 'Maakfabriek', een gefingeerde organisatie in de maakindustrie waarin de praktijk van alledag goed te zien is.

Het gehele proces om de klantvraag met input van grondstoffen te transformeren naar de producten, al dan niet aangevuld met diensten is weergegeven in de illustratie van de Maakfabriek op de volgende pagina. Het primaire proces is de centrale spil en de ondersteunende processen dragen bij aan de goede en effectieve doorstroming. Als die balans goed is (het zwarte



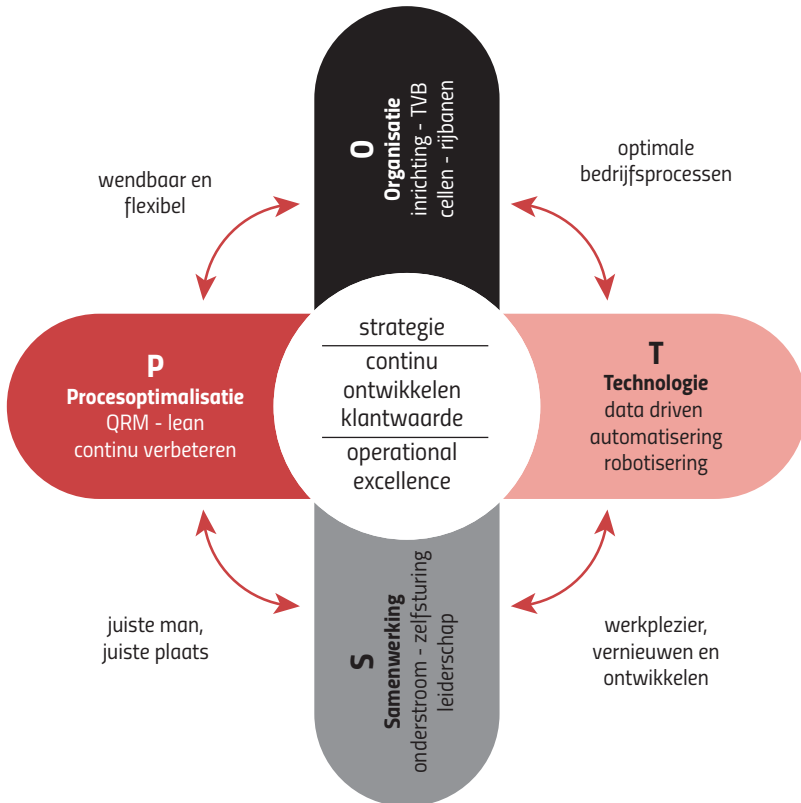
bolletje boven Finance) zijn de voorwaarden aanwezig voor een optimale transformatie.

### Het SPOT-model®

Voor het realiseren van een goede bedrijfsvoering maak ik gebruik van het zogenoemde SPOT-model® dat staat voor: Samenwerking, Procesoptimalisatie, Organisatie-inrichting en Technologie. Dit tweede model is een weergave van de bedrijfsvoering dat uitgaat van een integrale benadering

met werkwijzen en instrumenten om deze bedrijfsvoering te sturen. De verbinding tussen de verschillende onderdelen en de juiste balans tussen de ondersteunende en primaire processen leiden tot de juiste koers, Operational Excellence en het blijvend ontwikkelen van toegevoegde waarde voor klanten. In de praktijk levert dit wendbaarheid en flexibiliteit, optimale bedrijfsprocessen, de juiste man op de juiste plaats, werkplezier, vernieuwen en ontwikkelen op.

Waar de accenten op dat moment nodig zijn, is sterk afhankelijk van de ontwikkeling waarin een organisatie zich dan bevindt.



## Leeswijzer

In dit boek beginnen we bij het daadwerkelijke begin. In hoofdstuk 1 komt de geschiedenis van de organisatie aan bod. Dat is de basis voor goede en gedegen zelfkennis van je bedrijf. Niet alleen kennis over het hier en nu, maar zeker ook kennis over de geschiedenis van de organisatie die tot de huidige situatie heeft geleid. Veranderen is nodig om te overleven, zoals Darwin al stelde:

*'It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.'*

Deze kennis geeft een schat aan informatie om over te dragen aan de huidige generatie en de generatie die komen gaat. Met deze start bepaal je in welke conditie je bedrijf zich nu bevindt. De uitkomst is niet goed of fout. Het geeft inzicht in waar je nu staat en welke stappen je kunt en moet maken.

Het tweede hoofdstuk beschrijft de voorwaarden voor een optimale bedrijfsconditie. Dat is een meetlat, die we later (in hoofdstuk 4 en 5) praktisch invullen met het SPOT-model<sup>©</sup> om zo de organisatie continu te monitoren en aan te passen waar nodig.

Het derde hoofdstuk gaat over de 'basics' voor managers en leidinggevenden, met enkele theorieën die wat mij betreft relevant zijn. Een volledige kijk op hoe een bedrijf werkt. Met de 'basics' komen organisatievormen, methoden en instrumenten aan bod die het integraal sturen van de organisatie mogelijk en makkelijker maken. Zoals schematisch in de Maakfabriek weergegeven komen alle bedrijfsonderdelen en -aspecten aan bod. De omgeving van het bedrijf, de klanten, primaire en ondersteunende processen en de monitoring via kengetallen en metingen.

Het vierde hoofdstuk gaat over de inrichting in de praktijk. De Maakfabriek en het SPOT-model<sup>®</sup> vormen de leidraad, en bovenstroom en onderstroom worden expliciet onderscheiden. In de bovenstroom zal de nadruk liggen op de methodische benadering om problemen aan te pakken en bij de onderstroom ligt de nadruk op de verbinding tussen mensen en op symptoombestrijding. De vraag die hierbij leidend is: heb je eerder aan de juiste knoppen gedraaid? Het zorgdragen voor borging en aanpassingen is het slot.

In het laatste hoofdstuk gaan de handen uit de mouwen en wordt stap voor stap uitgelegd hoe je zelf je organisatie in de beste conditie kunt krijgen en vooral hoe je dit zo kunt houden. Aan de top komen is eenvoudiger dan aan de top blijven, is een bekende wetmatigheid in de sportwereld; deze geldt ook zeker voor het bedrijfsleven!

*NB1. Er komen in de tekst verschillende theoretische modellen voorbij die van waarde zijn bij een stabiele en goede bedrijfsvoering; deze zijn niet tot in detail toegelicht. Mocht zo'n model voor jouw bedrijf van toepassing zijn, dan kun je daarover via de literatuurverwijzing meer informatie vinden.*

*NB2. Naast de beschreven modellen zijn er nog vele andere modellen, die ook relevant en van toepassing zijn op jouw bedrijfsspecifieke situatie. Gebruik deze modellen en onderbouwingen vooral als het bijdraagt aan het verbeteren van de bedrijfsvoering.*



*'De shit uit je  
verleden, is de mest  
voor je toekomst.'*

*Bron: 365 dagen succesvol*



## HOOFDSTUK 1

# Ken je eigen bedrijf

***Begrijpen hoe de organisatie is ontstaan geeft inzicht in de dynamiek die je dagelijks ziet.***

### Inleiding

Het is goed mogelijk dat je als lezer van dit boek een of meerdere strategie-sessies hebt meegemaakt. Kijken naar de toekomst van de onderneming en welke stappen nodig zijn om daar te komen. Een belangrijk onderdeel bij deze sessies zijn kernwaarden; deze zijn uitermate belangrijk voor het eigen karakter van je bedrijf. Nog interessanter is de vraag: hoe zijn ze ontstaan? Wat is de geschiedenis van het bedrijf? Een volgende stap is hoe de organisatie nu wordt geleid. Wie draait aan de knoppen en welke knoppen zijn dat? Formele lijnen en informele lijnen zijn bepalend voor de aansturing en de effectiviteit daarvan. Hoe goed ben je daarvan op de hoogte en hoe werkt het dan? Goede vragen om mee aan de slag te gaan.

De geschiedenis en het nu kunnen nieuwe leerpunten opleveren. De kracht van de geschiedenis en deze kennis, ervaringen (hoe pijnlijk ze soms zijn) en mijlpalen zijn lesstof voor nu. Het vormt de meetlat om nieuwe ideeën tegenaan te houden. Zo kun je de haalbaarheid en toepasbaarheid beter bepalen.

Kennis van je eigen bedrijf betekent ook weten hoe de conditie op dit moment is. Uit strategiesessies (*Strategie en Management*, 1986) krijg je via

een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threads) zicht op de bedrijfsconditie. Vaak op gevoel, soms onderbouwd met data en door erbij stil te staan ontstaat een waardering en oordeel. Of dat helemaal exact is, is niet relevant. Wat ga je doen met deze uitkomst en wat is je volgende stap? Die keuze bij dit kruispunt is cruciaal. Kom je in beweging en hoe gaat dat proces? Het is geen schande – en zelfs in veel gevallen verstandig – om hulp in te roepen als je aan de slag wilt gaan om de bedrijfsconditie te verbeteren. Maar het onderhouden van deze conditie en het doorzetten ligt bij de organisatie en haar medewerkers zelf. Als je persoonlijk jouw conditie wil verbeteren, is een traject met een personal trainer effectief, maar je moet zelf aan de slag blijven om het resultaat van het harde werken in stand te houden en mogelijk te verbeteren. Dat vraagt doorzettingsvermogen, discipline en bovenal plezier, want zonder dat laatste is het veel lastiger vol te houden. Dit geldt net zo goed voor organisaties: werkplezier heeft een veel grotere impact dan vaak gedacht wordt. En af toe een stok achter de deur helpt ook zeker. De essentie ligt bij het zelf doen, zelf ervaren. Alleen dan wordt het eigen en daarmee onderdeel van de bedrijfscultuur.

## 1.1 De bedrijfsgeschiedenis

Zonder verleden heb je geen toekomst; een bekend gezegde dat het belang van het kennen van de bedrijfsgeschiedenis nog eens duidelijk maakt. Kennis van de achtergrond zorgt voor een betere verbinding van de medewerkers; zij gaan anders naar dingen kijken en krijgen aan de hand van het verleden een scherper inzicht in het heden en de mogelijkheden voor de toekomst. Ook voor mensen buiten de organisatie is een inkijk in de geschiedenis waardevol. Klanten kunnen zich hiermee identificeren en voor toekomstige medewerkers geeft dit extra achtergrondinformatie.

Wie de geschiedenis van het bedrijf het beste kent, is van vele factoren afhankelijk. Hoe oud is de onderneming bijvoorbeeld? Dat bepaalt of de oprichter of eigenaar nog kan vertellen of opschrijven hoe een en ander is ontstaan. Het ontstaan van een bedrijf en de drive om een onderneming te starten, vormen het fundament van de cultuur. Gedrag, uitingen en vooral de waarden en normen zijn hiervan af te leiden. In veel bedrijven die al langer bestaan zijn een of meerdere jubilea gevierd. Het is een goed gebruik om dan terug te blikken en dat visueel te ondersteunen met beeldmateriaal in de vorm van foto's, film en geluidsopnamen. Deze aanleiding zorgt ervoor dat er echt werk van wordt gemaakt zodat het de kijker, luisteraar, lezer echt meeneemt in de geschiedenis. In deze gevallen zijn de hoogtepunten meer op de voorgrond dan de dieptepunten. Ook die geven inzicht in de manier van handelen, de waarden van het bedrijf. Zo zijn er voorbeelden van Duitse bedrijven die in de Tweede Wereldoorlog fout waren. Dat zal niet prominent in de geschiedenisoverzichten worden meegenomen, maar het is evengoed heel bepalend en nodig ook deze pijnlijke herinneringen zichtbaar te maken. Het hoort bij de geschiedenis van die bedrijven, zoals bij Volkswagen. Dit bedrijf bestaat en floreert nog steeds en heeft het verleden een plaats gegeven.

Een bron van de recente geschiedenis zijn de verhalen en ervaringen van medewerkers met lange dienstverbanden. De tijd dat mensen een 'job for life' hadden, ligt achter ons. Maar ze zijn nog wel te vinden, medewerkers die meer dan dertig of veertig jaar werkzaam zijn bij een bedrijf. Zij hebben een schat aan informatie en bieden bovendien het perspectief van de medewerker. Het is dus zeer waardevol om hun verhalen op te (laten) tekenen.

Vanuit de leiding en het management is die kijk op het bedrijf en de bedrijfsvoering gegarandeerd anders dan voor een medewerker uit pakweg de productie. Dan is er nog een groep van medewerkers die met pensioen zijn en ook een lange staat van dienst hebben. Ook dat is een interessante groep om te interviewen. Het is geen gek idee om hulp in te schakelen van

# DOE-HET-ZELF MANAGEMENT

**Laat je niet van de wijs brengen door hypes. Alles wat je nodig hebt voor een goede bedrijfsvoering is een heldere strategie en een werkwijze waarmee je mensen, processen en producten succesvol kunt aansturen.**

In dit praktische boek laat Mathieu Siemons zien dat je het succesvol leiden van een maakbedrijf zelf in de hand hebt door te sturen op even klassieke als onmisbare bedrijfskundige uitgangspunten. 'Doe-het-zelf' is zijn devies, en dat is mogelijk door zelf de handen uit de mouwen te steken, te draaien aan de juiste knoppen van het SPOT-model en vast te houden aan je eigen principes.



*Mathieu Siemons helpt managers en ondernemers van maakbedrijven bij vraagstukken over strategie, investeringen, organisatieveranderingen en innovaties. Hij adviseert niet alleen bestuurders in de directiekamer maar helpt ook op de werkvloer om veranderingen tot stand te brengen. Hij publiceerde eerder het boek Gezond verstand management.*

