

VOORWOORD



Beter managen en organiseren. Wat is wijs? Modieuze modellen en geleerd geleuter vullen de ruimte.

Hier treft u eindelijk een auteur met een glashelder verhaal en treffende voorbeelden. Voorbeelden die direct verbonden zijn met slimmer werken en beter presteren. Telkens ook 'Recht op het doel af.'. Wat is het probleem en hoe pak je dat aan. Zo zie ik dat graag.

Opvallend is ook de breedheid van onderwerpen en toepassingen. Een snelle scan van de inhoudsopgave zal u overtuigen. Iedereen vindt hier iets bruikbaar.

Maar het belangrijkste moet nog komen. Iets dat dit boek niet alleen lezenswaardig maar ook prikkelend en boeiend maakt. Dat zijn Verbeeks nieuwsgierigheid, verwondering, creativiteit en optimisme. Het kan altijd beter. Er zijn steeds ideeën en ervaringen te vinden die houvast bieden. Vaak gemakkelijk in te voeren. Niet een of twee, maar veel meer. Laat u nooit vangen in theoretisch gezwets, nader onderzoek of ingewikkelde stappenplannen. Maar pak de oplossing die bij de eigen situatie past. En bovenal: 'Hou het simpel.'.

Deze stijl maakt dit een boek voor iedere chef, baas, manager en professional in de uitvoering. Natuurlijk kunt u het in uw eentje lezen, maar u kunt er zoveel meer aan hebben. De gebruikswaarde is vooral gebaat bij een brede verspreiding in de eigen organisatie. Laat ieder team maar eens nadenken over wat ze beter kunnen doen. Vaak hebben ze zelf al ideeën voor goede acties. Zo niet, dan helpt dit boek. De hele organisatie doet mee en enige lichtvoetige sturing helpt. 'Here we go.'

Slimmer werken, innoveren en continue resultaatverbetering zijn voor iedere organisatie een must. Dus nogmaals: 'Here we go.'

Prof. dr. Willem Mastenbroek

Hoofdredacteur ManagementSite.nl

INLEIDING



Tijdens het openingsfeestje in ons pas gekochte huis in Zwolle, wijst een bevriend stel ons op de mogelijkheden van energiebesparing. ‘Jullie schuine dak aan de achterkant van het huis ligt op het zuiden, bovendien heb je geen dakkapel. Dat is ideaal voor het plaatsen van zonnepanelen,’ vertellen zij ons tijdens de barbecue. Bij het afscheid worden we uitgenodigd: ‘Als jullie de volgende keer bij ons in Amersfoort op bezoek komen, laten we je zien hoe ze het bij ons hebben aangelegd’. Een half jaar later krijgen mijn vrouw en ik een rondleiding in hun huis. Als eerste wordt de zolder van de woning in de oude binnenstad aangedaan. Daar wordt uitgelegd op welke wijze de omvorming van zonne-energie in zijn werk gaat. Vervolgens laat men zien hoe met behulp van een display, de opgewekte energie eenvoudig kan worden afgelezen. ‘Je bent eigenlijk een dief van je eigen portemonnee, als je het geld op de bank laat staan. Want waar krijg je nog een rendement van 8 procent per jaar, en is de terugverdiëntijd van je investering amper zeven jaar?’, laat de man des huizes weten. Tot dusver hadden we nog nooit bij de aanschaf van zonnepanelen stilgestaan. Ook al liggen ze op

het dak van de burens, en is ons vakantiehuisje in Duitsland er mee uitgerust. Kennelijk hebben we in het algemeen weinig oog voor laaghangend fruit, en laten we vaak mogelijkheden onbenut, om met een kleine aanpassing makkelijk geld te verdienen.

Onderweg in de auto, op terugweg naar onze woonplaats Zwolle, hebben we allebei zo onze bedenkingen. Ten eerste geeft de installatie natuurlijk de nodige rompslomp in huis. Op monteurs die een tijd lang een beslag leggen op onze woonruimte, zitten we natuurlijk niet te wachten. En wat als er iets fout gaat als gevolg van de plaatsing van panelen op het dak, bijvoorbeeld in de vorm van een lekkage? Door windstromingen en temperatuurswisselingen komen er namelijk veel krachten op te staan, die voor extra kosten kunnen zorgen. De dakhaken waarmee de zonnepanelen worden vastgemaakt aan het dak, kunnen bijvoorbeeld gaan vervormen. Hierdoor kunnen dakpannen worden opgetild, wat een lekkage tot gevolg kan hebben. Verder moet de oude analoge meter vervangen worden door een zogenaamde 'slimme meter'. En daar schijnen heel veel klachten over te zijn. Bovendien zijn we zeer tevreden met onze huidige energieleverancier. Automatisch worden de kosten voor de geleverde energie van onze rekening afgeschreven, en wordt steeds duidelijk naar ons gecommuniceerd, op welke wijze de stroom wordt opgewekt.

Acht jaar na het bezoek in Amersfoort, besluiten we alsnog tot plaatsing van zonnepanelen over te gaan. Na flink wikken en wegen hebben we uiteindelijk de knoop doorgemaakt. Tot onze verbazing neemt de gehele installatie nog geen halve dag in

beslag, en beschikken we nog steeds over onze oude analoge meter. Sinds kort kennen we bij ons thuis zogenaamde ‘terugloopdagen’. Als de zon er maar even doorkomt zie je de elektriciteitsmeter terugdraaien, en hoor je bij wijze van spreken de kassa rinkelen. Het is iedere keer weer een klein feestje als de meterstand bij thuiskomst lager staat dan aan het begin van de dag.

Waarom zijn we niet eerder op dit idee gekomen, en hebben we dit besluit nu pas genomen, spookt het de laatste tijd door mijn hoofd. Als we meteen in zonne-energie hadden geïnvesteerd, zouden we inmiddels heel wat geld hebben bespaard. Sterker nog: dan zouden we die investering van bijna vierduizend euro al lang hebben terugverdiend. En dan te bedenken dat ik zelf als docent economie leerlingen en studenten van alles op dit gebied heb ingeprent. Mensen opleiden tot rationeel handelende actoren, was jarenlang mijn devies in het onderwijs. Ook bij de keuze tussen sparen en investeren, dien je daarom altijd de best mogelijke bedrijfseconomische afweging te maken.

Dikwijls laten we kansen liggen en zien we veel laaghangend fruit niet hangen. Dat is zonde, omdat we het bedrijfsresultaat vaak met eenvoudige ingrepen kunnen verbeteren. Niet alleen op het vlak van zonne-energie bij iemand thuis, maar ook en vooral in organisaties, op het gebied van marketing, de logistiek, het personeelsbeleid of de administratie. Daar liggen de ideeën om het rendement te verbeteren vaak voor het oprapen. Of wat te denken van een kleine aanpassing van het bedrijfsmodel, waardoor veel meer opbrengst in beeld komt. Meestal

zijn we gefocust op de materiële kant van het bedrijfsmodel, waardoor we veel extra geld kwijt zijn. Maar wie meer oog heeft voor de immateriële kant, kan zijn klantenkring vaak op een goedkope wijze vergroten. Daarnaast zijn er ook leidinggevers, die een omgeving weten te creëren, waarin de inbreng van medewerkers meer tot hun recht komt. Minder uitgeven en meer verdienen is vooral een kwestie van goed luisteren naar de werkvloer. Daar is enorm veel winst te behalen. Ten slotte staan we nog weinig open voor oplossingen, die van buiten komen. We vinden liever het wiel steeds opnieuw uit, en sluiten ons af voor ideeën uit andere sectoren. Toch durven sommigen steeds meer over de schutting heen te kijken. Zij maken er een gewoonte van, om eerst te kijken, op welke wijze men bij de burens het laaghangend fruit plukt. Een kleine moeite, die soms een grote bijdrage kan leveren bij het oplossen van tal van hardnekkige problemen.

Kortom: om makkelijk geld te verdienen hoeven we vaak helemaal geen grote moeite te doen. Wie voortaan veel meer onderaan de streep wil overhouden kan al met een kleine leesinspanning veel bereiken.



Hoofdstuk 1

BETER GOED GEJAT DAN SLECHT BEDACHT

'Good artists borrow, great artists steal' is een bekende uitspraak van Pablo Picasso. De Spaanse schilder en beeldhouwer was altijd heel duidelijk over hoe goede kunst tot stand moest komen. Hij beging echter nooit de fout om zomaar kunst van zijn tijdgenoten over te nemen. De Spanjaard nam vooral onderdelen over van kunstobjecten die ver buiten zijn eigen werkterrein lagen. Zo liet hij zich bij het maken van het schilderij *Les Femmes d'Alger* sterk beïnvloeden door Afrikaanse kunst. Maskers van dat continent waren een belangrijke inspiratiebron voor de totstandkoming van dit werk. Nu wordt het gezien als een van de meest baanbrekende schilderijen uit de kunstgeschiedenis. In zijn boek *Steal Like An Artist* laat Austin Kleon overtuigend zien dat veel oplossingen niet zomaar uit de lucht komen val-

len. De Amerikaanse kunstenaar benadrukt dat er eigenlijk geen 'originele' ideeën bestaan. We spieken voortdurend bij de burens, en zetten vervolgens de inzichten naar onze hand. Waar je als puber op school voor werd bestraft, kun je later alsnog met succes toepassen.

Stelen staat natuurlijk nog altijd in een kwaad daglicht. We zijn bijvoorbeeld bang dat we beticht worden van plagiaat. Dat kan je reputatie als wetenschapper behoorlijk schaden. Denk maar aan de affaire-Stapel, waarbij een bekende wetenschapper ontmaskerd werd als fraudeur. Maar ook fabrikanten moeten tegenwoordig op hun tellen passen, vooral als een vinding gepatenteerd is. Voor je het weet, heb je een kort geding aan je broek, met alle gevolgen van dien. Zomaar het concept van een zakloze stofzuiger in de markt zetten is uit den boze. Daar weten sommige stofzuigerfabrikanten alles van. In de stofzuigeroorlog met Dyson werden verschillende van hen door de rechter op de vingers getikt.

Maar om nieuwe ideeën te krijgen zul je toch moeten voortborduren op inzichten die al bestaan. De bekende natuurkundige Newton zei het al: 'Als ik verder kijk dan een ander, dan komt dat omdat ik op hun schouders heb gestaan.' En op zijn beurt staat ook Einstein flink in het krijt. De relativiteitstheorie was nooit ontstaan als hij zich niet eerst de inzichten van zijn voorgangers had toegeëigend. 'Kunst is in eerste instantie diefstal,' zei Picasso. En dat geldt in zekere zin ook voor de ontwikkeling van de wetenschap. Eerst zaken rücksichtsloos kopiëren, en dan pas overgaan tot de nodige aanpassing. Ook in het bedrijfsleven zijn we tegenwoordig naarstig op zoek naar nieuwe concepten en inzichten. Waarom dan niet de succesvolle werkwijze van de

Spaanse kunstenaar toepassen, of de strategie van Austin Kleon in praktijk brengen?

Afkijken van de natuur

Die strategie komt zeker goed van pas als we ons laten inspireren door de natuur. Per slot van rekening is deze uitvinder al zo'n vier miljard jaar in bedrijf, met de nodige 'patenten' op haar naam. De natuur heeft niet alleen zwemvliezen en radiateurs uitgevonden, maar bijvoorbeeld ook tandwielen en waterbestendige superlijm. Waarom dan niet spieken bij de natuur? Beter goed gejat dan slecht bedacht. Bovendien zijn veel uitvindingen ook nog eens gratis beschikbaar.

Zo dacht de Zwitserse ingenieur Georges de Mestral er ook over. Na zijn wandelingen in de Alpen verbaasde hij zich erover hoe moeilijk hij klitten uit zijn trui kon krijgen. Met behulp van de microscoop deed hij een belangrijke ontdekking. De klitten bleken minuscule haakjes te hebben, die zich vastmaakten aan de lussen van zijn kleding. Na goed afkijken kwam uiteindelijk het bekende sluitingssysteem Velcro op de markt. Tegenwoordig kent deze 'vastmaker' veel toepassingen en is het product niet meer weg te denken uit de samenleving.

Het Mexicaanse bedrijf Cemex wist de afgelopen jaren de bezorgtijd van cement aanzienlijk terug te dringen. Dat betekent in de praktijk dat je minder vrachtwagens nodig hebt en de milieubelasting afneemt. Om dezelfde hoeveelheid cement af te leveren heeft men nu 35 procent minder vrachtwagens nodig. En dat levert de nodige winst op voor de op twee na grootste producent van cement ter wereld. Het geheim achter dit succes?

Een tijd geleden vond de directie van Cemex dat het roer om moest, vooral op het gebied van logistiek. De toelevering van cement door deze multinational moest veel beter op de klantvraag worden afgestemd. Om dat te realiseren liet men zich inspireren door een mierenkolonie. Op het eerste gezicht hanteert die een uiterst complex systeem, waarbinnen duizenden transporteurs dagelijks feilloos hun weg weten te vinden. Bij nader inzien bleek hier echter een uiterst effectief en simpel distributiesysteem achter schuil te gaan. Dankzij het voorbeeldgedrag van mieren hebben de Mexicanen een nieuw algoritme voor de logistiek van hun vrachtwagenpark kunnen ontwikkelen. Daarmee bespaart Cemex 388 miljoen dollar per jaar op de transportkosten.

Optimalisatievraagstukken in de logistieke sector leveren meestal de nodige hoofdbreken op. In dit verband is de term 'logistieke nachtmerrie' vaak nog een understatement. Hoe kun je bijvoorbeeld tachtigduizend voertuigen optimaal inzetten voor je klantenbestand? Die vraag hield het management van British Telecom jarenlang bezig. Uiteindelijk zagen ook de Britten het licht toen ze het transportsysteem van mieren in kaart brachten. Op die manier wisten ze zowel hun digitale als hun logistieke netwerk veel beter te benutten. Resultaat: 325 miljoen dollar besparingen op jaarbasis.

En wie het lean-gedachtegoed omarmt, kan in dit verband ook nog het nodige opsteken. De mierenmethode blijkt ook uitermate geschikt te zijn om de wachttijd van machines terug te dringen. Vooral productiebedrijven die te maken hebben met veel deelbewerkingen, kunnen hiervan profiteren. Het algoritme zorgt er bijvoorbeeld voor dat machines beter op elkaar

worden afgestemd en zo veel mogelijk worden benut. Hierdoor wordt de terugverdiensijd van het dure machinepark aanzienlijk verkort.

Spieken bij de overburen

In de Engelstalige literatuur kent men het begrip *elegant solution*. Dat betekent: met zo weinig mogelijk inspanning een maximaal resultaat zien te halen. Zulke oplossingen bedenken is vaak *a hell of a job*. Meestal doet het een groot beroep op onze creativiteit en ons doorzettingsvermogen. Maar wie goed over de schutting weet te kijken, kan heel wat energie en geld besparen. Vaak bieden concepten uit andere sectoren uitkomst. Daarom liet men zich onlangs bij een Engels ziekenhuis inspireren door de *pit crew* van de Ferrari-renstal. Een aantal standaardprocedures van de Italianen werd door het personeel van de operatiekamer overgenomen. Door het kopieergedrag wist men het aantal technische fouten op de intensive care met 42 procent terug te dringen.

Het *not invented here*-syndroom staat innovatie vaak in de weg. Over het algemeen staan we weinig open voor oplossingen die van buiten komen. We vinden liever het wiel steeds opnieuw uit en houden pottenkijkers zo veel mogelijk buiten de deur. Maar er zijn ook bedrijven die zeer bedreven zijn in het pikken van goede ideeën. Zij maken er een gewoonte van om eerst te kijken of het probleem al in een andere sector is opgelost.

Bij de Amsterdamse fietsproducent VanMoof hebben ze te maken met een groot probleem: veel fietsen raken beschadigd tijdens het transport naar het buitenland. De kartonnen ver-

pakking biedt dikwijls onvoldoende bescherming voor de hippe stadsfietsen. Het management vroeg zich daarom af: welke bedrijfstak heeft met soortgelijke problemen te maken? Algauw kwam men bij een producent van televisies uit. Die bleek van dezelfde soort verpakking gebruik te maken en had nooit last van transportschade. Daarom wordt tegenwoordig op de verpakking van de fietsen een grote flatscreen afgedrukt. Sindsdien is het aantal schadegevallen bij VanMoof met tachtig procent gedaald.

MAKKELIJK VERDIEND

We zijn tegenwoordig zo druk met managen en ondernemen dat we soms vergeten waarom we zo hard werken: om geld te verdienen. In dit boek laat bedrijfskundige Ton Verbeek zien dat het eigenlijk helemaal niet zo moeilijk is om onder aan de streep meer over te houden.

In elke organisatie is laaghangend fruit te vinden dat je zo kunt plukken. Alles wat je ervoor hoeft te doen, is het beïnvloeden van het gedrag dat een beter bedrijfsresultaat in de weg zit. Reken af met grote ego's die hun handen niet vuil willen maken, gemakzuchtige medewerkers met uitstelgedrag en vergadertijgers die liever praten dan doen.

Dit boek bevat 39 concrete adviezen waarmee je morgen geld kunt verdienen en besparen:

Moedig medewerkers aan om problemen te melden • Reken af met wasmachinedenken • Ontsla medewerkers die je kunt missen als kiespijn • Stop met het inhuren van dure consultants • Zet je businessmodel op zijn kop • Goed gejat is beter dan slecht verzonnen • Maak het werk eenvoudiger

Profiteer van de beproefde ideeën in dit boek en ga vandaag nog geld verdienen en besparen.

Ton Verbeek studeerde economie en sociale geografie. Hij was ondermeer werkzaam als docent bedrijfseconomie en algemene economie. In 2006 richtte hij WakeUp-YourMind op, een trainingsbureau op het gebied van creatieve denktechnieken. Hij verzorgt workshops, trainingen en innovatietrajecten met als doel de innovatiekracht van organisaties te vergroten.

