

# Inhoud

Voorwoord v	
Verantwoording v	
Inleiding vi	
De tools	1
1 Creatieve probleemoplossing met analogieën 2	
2 Balanced scorecard 4	
3 Benchmarken 6	
4 Brainstormen 8	
5 Merkontwikkeling 10	
6 Break-evenanalyse 12	
7 Bedrijfsontwikkeling en -verbetering 14	
8 Bedrijfsethiek 16	
9 Business Excellencemodel 18	
10 Oorzaak-en-gevolganalyse 20	
11 Verandercyclus 22	
12 Indicator voor veranderingsbereidheid 24	
13 Communicatie 28	
14 Boston Consulting Matrix 30	
15 Concurrentieanalyse 32	
16 Concept Fan-techniek voor creatief denken 34	
17 Een financiële businesscase ontwikkelen 36	
18 Commitment bereiken 38	
19 Kritieke-padanalyse 40	
20 Cultuuraudit 42	
21 Klantgerichtheid 44	
22 Decision mapping 46	
23 Beslissingstabellen 48	
24 Experimental design 50	
25 Diffusion of innovation 52	
26 Effort impactgrafiek 54	
27 Externe analyse (PEST) 56	
28 Failure Mode Effects and Criticality Analysis (FMECA) 58	
29 Fault Tree Analysis (FTA) 60	
30 Problemen oplossen met de waarom-vraag 62	
31 Stroomdiagrammen 64	
32 Forced Combinationstechniek 66	
33 Forced Pair Comparison 68	
34 Krachtenveldanalyse 70	
35 Forward Measurement 72	
36 Gantt-grafiek 74	
37 Hazard and Operability Studies (HAZOP) 76	
38 Histogrammen 78	
39 De 5 S-en van het opruimen 80	
40 Kwaliteitscirkel van Deming 82	
41 Groepscommunicatie verbeteren 84	
42 Invloed en controle 86	
43 Invloedsdiagrammen 88	
44 Input-outputanalyse 90	
45 Internationaal zakendoen 92	
46 Internationale etiquette 94	
47 Just in Time (JIT) 96	
48 Leerstijlen 98	
49 Benchmark voor een productieomgeving 100	
50 Marketingmix 102	
51 Meten en accountability 104	
52 Richtlijnen voor metingen 106	
53 Vergadermanagement 108	
54 Netwerken 110	
55 Optimized Production Technology (OPT) 112	
56 TOWS-matrix 114	
57 Order Qualifiers & Order Winners 116	
58 Cirkeldiagrammen 118	
59 Machtdiagram 120	
60 Presentaties ontwerpen 122	
61 Prijsstrategieën 124	
62 Prioriteitenmatrix 126	
63 Procescontrolegrafieken 128	
64 Process Mapping (IDEF) 130	
65 Product-marktanalyse 132	
66 Strategieanalyse product-markt 134	
67 Productlevenscyclus 136	
68 Quality Functional Deployment (QFD) 138	
69 Radardiagrammen 140	
70 Risicomanagement 142	
71 Road mapping 144	
72 Run chart 146	
73 Spreidingsdiagram 148	
74 Scenario-planning 150	
75 Gedeelde waarden 152	
76 Six Sigma 154	
77 Vaardighedenmatrix 156	
78 Solution Effectanalyse 158	
79 Bronnen voor innovatie en kansen 160	
80 Belanghebbendenanalyse 162	
81 Strategische planning 164	
82 Strategisch raamwerk 166	
83 SWOT-analyse 168	
84 Systeendenken 170	
85 Teamvorming 172	
86 Teamwerk 174	
87 Technologie en mensen 176	
88 Gedachten vastleggen 178	
89 Time-based Process Mapping (TBPM) 180	
90 Timemanagement 182	
91 Visie op de toekomst 184	
92 Vital-Fewanalyse 186	
93 Verspilling minimaliseren 188	
94 Monitoren van de projectuitvoering 190	
Index 192	
Over de auteur 194	

## Voorwoord

Dit boek is het resultaat van vele, vele jaren ervaring en hard werken.

Waar mogelijk heb ik de bedenker van de ideeën en concepten achterhaald en vermeld. Veel van deze hulpmiddelen en technieken zijn echter gedurende vele jaren in een van het origineel afgeleide vorm in de praktijk toegepast en onderwezen, waardoor het soms onmogelijk was om de oorspronkelijke bron te achterhalen. Ik wil graag dank zeggen aan al diegenen die de concepten achter de hulpmiddelen in dit boek hebben bedacht en ontwikkeld, met name degenen die ik niet heb kunnen achterhalen en die ik hier dus niet als bron kan vermelden.

## Verantwoording

Het was een lange en moeilijke weg. Bij het schrijven van dit boek heb ik van veel mensen zoveel hulp en ondersteuning gehad dat ik ze niet genoeg kan bedanken. Of het nu een bemoedigende glimlach in het voorbijgaan was, een knuffel als het allemaal even te veel werd, of bemoedigende woorden of geloof en vertrouwen in mijn kunnen – het heeft mij allemaal goed gedaan.

Helaas kan ik jullie niet allemaal bij naam noemen, maar zonder jullie had ik het niet kunnen doen.

Enkelen hebben mij meer geholpen dan ik van jullie had mogen verwachten, dus daarom bedank ik in het bijzonder Zoe Storer, Angie Clarke, Rachel Burgess, David Leech, Julian Turner en David Alexander.

Iemand heeft ooit gezegd dat iedereen een boek in zich heeft. Dit boek zou nooit zijn verschenen zonder de hulp en inspiratie van drie bijzondere mensen. Pa, ma en Paul, ik kan jullie niet genoeg bedanken. Jullie hebben het mogelijk gemaakt.

# Inleiding

## ■ **Wie moet dit boek lezen?**

Het snelle en eenvoudige antwoord is eigenlijk: niemand. Maar dat is ook een van de belangrijkste redenen waarom ik het boek geschreven heb.

De druk op managers neemt almaar toe, waardoor zij steeds minder tijd hebben en onder grote druk staan om te presteren. Dit boek is geschreven als een directe reactie op de behoeften die wij van Potenza hebben geconstateerd bij veel managers en leidinggevendenden met wie wij in de afgelopen tien jaar hebben gewerkt. Waar zij behoefte aan hadden, was een soort verkorte handleiding van een aantal managementconcepten voor leidinggevendenden, waar ze op terug konden vallen. Met andere woorden, een beknopt en praktisch overzicht van nuttige managementtools gericht op het verbeteren van de prestaties van het team, of die van het gehele bedrijf.

Dus om terug te komen op de oorspronkelijke vraag: niemand moet dit boek van A tot Z lezen; daar hebt u waarschijnlijk de tijd niet eens voor. In plaats daarvan kunt u dit boek bij de hand houden en het als naslagwerk gebruiken wanneer u hulp nodig hebt bij een probleem, of een snelle samenvatting wilt van de hulpmiddelen die u in het verleden wel eens hebt gebruikt.

## ■ **Wat u krijgt**

Dit boek is het resultaat van onze ervaringen als consultants bij bedrijven, waarbij we de diverse hulpmiddelen hebben gebruikt om problemen op te lossen en ideeën te verduidelijken. Sommige tools hebben we zelf bedacht, maar veel ervan komen uit de praktijk of uit de academische wereld. Ik heb geprobeerd deze tools zo te presenteren dat ze voldoen aan de drie doelstellingen van dit boek:

- Het grote aanbod aan tools beoordelen en die tools opnemen die in de praktijk hun nut hebben bewezen.
- Een evenwichtige verzameling tools aanbieden die verschillende bedrijfsproblemen behandelen.
- De tools op zo'n manier aanbieden dat u snel de juiste kunt vinden en toepassen.

Hierbij heb ik de wetenschappelijke omschrijvingen tot een minimum beperkt, maar heb ik wel genoeg informatie toegevoegd om de tools op de juiste manier te kunnen toepassen. Ik heb ook aandachtspunten vermeld die zijn voortgekomen uit onze ervaringen met deze tools. Tot slot heb ik, waar van toepassing, sja-

blonen en diagrammen opgenomen waarvan u een kopie kunt maken als hulpmiddel wanneer u een tool gebruikt.

Bij alle methoden wordt (waar mogelijk) verwezen naar de bedenkers en naar andere nuttige literatuur, zodat u desgewenst nader onderzoek kunt doen.

## ■ **De opzet van dit boek**

In deze inleiding behandel ik een aantal onderwerpen. Allereerst zal ik uitleggen welke indeling ik heb gebruikt om de tools te beschrijven. Vervolgens heb ik een tabel opgenomen waarin alle tools zijn verwerkt en leg ik uit hoe u dit overzicht kunt gebruiken om het voor u meest geschikte hulpmiddel te kiezen. Het laatste deel van de inleiding is gewijd aan een aantal algemene aanwijzingen en tips, die van nut zijn ongeacht de tool die u gebruikt. De rest van het boek bestaat uit een beschrijving van de tools zelf.

## **De presentatie van de tools**

Om het boek zo eenvoudig mogelijk te houden bied ik de tools aan in een gestandaardiseerd raamwerk. Waar mogelijk beslaat de omschrijving van de tool een enkele pagina. Indien van toepassing vindt u op de tegenoverliggende pagina een blanco voorbeeld van de tool. Dit kunt u eventueel voor eigen gebruik kopiëren. De diverse onderdelen van het raamwerk die ik heb gebruikt om de tools te beschrijven, zijn de volgende.

## **De naam van de tool**

Hier vindt u de naam van de tool. Helaas bestaan veel tools al geruime tijd en ze zijn daardoor meermaals herzien en aangepast door verschillende mensen. Dit heeft er vaak toe geleid dat dezelfde of vergelijkbare hulpmiddelen bekendstaan onder verschillende namen. In dergelijke gevallen heb ik gekozen voor de naam die het meest representatief is voor wat de tool doet. In de index vindt u ingangen naar andere namen van de tools.

## **Wanneer te gebruiken**

Uiteraard bent u vrij om te kiezen voor een tool die u op dat moment het beste acht. Wanneer u echter nog niet eerder met een bepaalde tool hebt gewerkt, kan het handig zijn als u aanwijzingen krijgt over de gevallen waarin de tool nuttig kan zijn.

## **Resultaat**

Om u te helpen bij uw beslissing welke tool het meest geschikt is, wordt onder dit kopje kort aangeduid wat de te verwachten resultaten zijn.

### **Duur**

Hier wordt beschreven hoeveel tijd het bij benadering kost voordat de tool resultaat oplevert. Natuurlijk is dit slechts een richtlijn, aangezien deze tijd afhangt van de manier waarop de tool wordt aangewend.

### **Aantal mensen**

Ook hier wordt uitgelegd hoe de tool kan worden ingezet. Hier wordt aangegeven of de tool het best werkt in een groep of wanneer hij individueel wordt toegepast.

### **Benodigdheden**

Het laatste stukje achtergrondinformatie bevat advies over de benodigdheden die van nut kunnen zijn bij het gebruik van de tool. Op deze manier kunt u zich voorbereiden voordat u de tool daadwerkelijk gaat gebruiken.

### **Methode**

Onder dit kopje wordt uitgelegd hoe de tool in de praktijk werkt. Waar mogelijk hebben we de methodologie opgedeeld in een aantal gemakkelijk te volgen stappen. Hoewel dit onderdeel beknopt is, vindt u er genoeg informatie om aan de slag te gaan.

### **Voorbeeld**

Om u verder op weg te helpen bij het gebruik van de tool, bevat elke beschrijving een voorbeeld van hoe het model kan worden toegepast.

### **Oefening**

Als u na het lezen van de beschrijving of de methodologie en het aanvullende voorbeeld nog steeds niet zeker weet hoe u de tool kunt aanwenden, kunt u een eenvoudige oefening doen. Deze helpt u bij het begrijpen van de tool door de klassieke benadering van *uitleggen* hoe het werkt, *laten zien* hoe het werkt en het vervolgens zelf proberen.

### **Aandachtspunten**

Onder dit kopje vermeld ik een aantal aandachtspunten die u moet onthouden wanneer u de tool gebruikt. Sommige hebben betrekking op de theorie achter de tool, maar de meeste gaan over praktische zaken of problemen die met de tool samenhangen.

### **Opmerkingen**

Hier vindt u extra informatie over de tool, bijvoorbeeld de beperkingen ervan.

### **Aanvullende informatie**

Hier vermeld ik het oorspronkelijke werk (indien bekend) en waar u meer informatie over het model kunt verkrijgen.

### **Tips**

Tot slot heb ik een aantal aanvullende tips opgenomen om u te helpen bij het gebruik van de tools. Deze tips hebben betrekking op diverse onderwerpen, van alternatieve toepassingen van de tools tot diverse problemen en valkuilen die u beter kunt vermijden.

### **De juiste tool kiezen**

Toen ik voor het eerst nadacht over dit boek, was mijn belangrijkste aandachtspunt dat het boek bruikbaar en nuttig zou zijn. Op basis van onze eigen ervaringen en gesprekken met managers kwam ik tot de conclusie dat bruikbaarheid vooral inhoudt dat de juiste tool snel moet kunnen worden gevonden. Nadat ik een aantal manieren voor het zoeken van tools had uitgeprobeerd, besloot ik om drie methoden aan te bieden die elk aan verschillende eisen tegemoetkwamen. Deze drie methoden zijn de projectmatrix, de 'day-to-day matrix' en de index.

### **De projectmatrix**

In de projectmatrix vindt u aanbevelingen voor tools die u kunnen helpen bij bepaalde projecten binnen uw bedrijf. Aan de linkerkant van de matrix staan een aantal generieke projecttypen vermeld.

Deze zijn het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie, verkoop en marketing, productie, de klant-/leveringsketens, kwaliteit, ontwerp en informatietechnologie.

Aan de bovenzijde van de matrix staat een aantal generieke fasen binnen een project vermeld. Natuurlijk zijn alle projecten verschillend, maar de ervaring heeft ons geleerd dat zij minimaal zes fasen doorlopen.

De eerste fase betreft het *definiëren* van datgene waar het project om draait en het vaststellen van de doelstellingen. Als het doel van het project eenmaal is bepaald, kan met de *analyse* van de situatie worden begonnen. Als de situatie helemaal in kaart is gebracht, kan men beginnen aan het *ontwikkelen van mogelijkheden* en alternatieven om de doelstellingen te bereiken. Hopelijk zal het project leiden tot een groot aantal opties. In de praktijk echter zal een bedrijf niet de tijd en de mogelijkheden hebben om al deze opties door te voeren. Daarom zal het noodzakelijk zijn om de meest geschikte opties te *kieszen* en deze vervolgens met succes *door te voeren*. En ten slotte is het belangrijk om het succes van het project te *blijven volgen* en *evalueren*.

De matrix kan op twee manieren worden gebruikt. Ten eerste, als u bent belast met een specifiek onderdeel van een project, kunt u de matrix gebruiken om snel de tools te vinden die u nodig hebt. Zo kan men u bijvoorbeeld gevraagd hebben om een aantal initiatieven

te kiezen uit een lijst die is opgesteld tijdens een strategische planningsessie. In dat geval kunt u verwijzen naar het vakje in de matrix dat overeenkomt met *Bedrijfsstrategie* en *Kies opties*. In dit vak ziet u een aantal getallen, waarvan er één 26 is. Als u nu de pagina's van tool 26 opslaat, ziet u dat het hier gaat om de *Effort Impactgrafiek*. Dit is een hulpmiddel waarmee u de juiste initiatieven kunt kiezen. Ten tweede kan de matrix u helpen wanneer u werkt aan een omvangrijk project. Geeft u bijvoorbeeld leiding aan een kwaliteitverbeteringsprogramma, dan kunt u in de matrix bij de rij *Kwaliteit* kijken. Als u deze rij afloopt, komt u een aantal nummers van tools tegen die u kunnen helpen bij elke fase in de ontwikkeling van het project.

### **De 'day-to-day matrix'**

In de tweede matrix worden de tools ingedeeld naar managementproblemen die u regelmatig in de praktijk kunt tegenkomen. De gebruikte categorieën zijn de volgende:

*Analyse:* Deze tools zijn ontwikkeld om u te helpen bij het analyseren van een situatie. Sommige van de tools zijn gebaseerd op getallen of financiële gegevens terwijl andere zijn ontwikkeld om een discussie op gang te helpen.

*Creativiteit:* Deze tools helpen u bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën, oplossingen of producten. Ze kunnen met name van nut zijn bij het beoordelen van oude problemen in een nieuw licht.

*Probleemoplossend:* Hier vindt u tools die u kunnen helpen bij het vinden van oplossingen voor specifieke problemen.

*Communicatie:* Hier worden tools vermeld die u helpen bij het overbrengen van uw boodschap. Sommige van deze tools bieden richtlijnen voor effectieve communicatie. Andere tools zijn erg handig bij het ontwikkelen van een beter begrip.

*Timemanagement:* Deze tools zullen helpen uw tijd zo goed mogelijk te besteden. Sommige helpen bij het stellen van prioriteiten voor het beste resultaat. Andere helpen u vast te stellen wanneer u uw tijd en inspanningen verkeerd aanwendt.

*Projectplanning:* Hier vindt u tools die u kunnen helpen bij het managen van elk soort project.

*Efficiency vergroten:* Veel managers zijn bezig met het verbeteren van de efficiency en effectiviteit. Deze tools kunnen helpen bij het analyseren van de situatie en het ontwikkelen van verbeteringen.

*Externe verbeteringen:* Externe verbeteringen hebben betrekking op veranderingen die plaatsvinden buiten de voornaamste be-

drijfsactiviteiten. Bijvoorbeeld werken aan betere relaties met leveranciers of klanten. *Verkoop en marketing:* Deze tools zijn ontwikkeld om een beter inzicht in de behoeften van de klant te verkrijgen. Daarnaast zullen ze u ook helpen om uw productassortiment te evalueren, alsmede uw manier van adverteren, prijsstellingen en distributie.

*Discussiepunten:* Veel van deze tools kunnen worden gebruikt om een discussie op gang te brengen. De hier vermelde tools zijn met name nuttig voor het aanzwengelen van een discussie die leidt tot beter wederzijds begrip.

*Strategie:* In dit laatste onderdeel worden tools vermeld die u kunnen helpen bij het analyseren van uw bedrijfs situatie en het ontwikkelen van toekomstplannen.

Om deze matrix te gebruiken en de juiste tools te vinden, moet u eerst beslissen welke categorie het beste past bij uw huidige behoeften. U kunt dan de bijbehorende kolom aflopen op zoek naar tools waar een 'x' staat vermeld. Deze tools moeten u in uw situatie op weg kunnen helpen. In de meeste gevallen zijn er in elke kolom meerdere tools vermeld. Om uw zoektocht te verfijnen moet u daarom ook kijken in welke andere categorie deze bewuste tool is vermeld. Op deze manier kunt u de meest geschikte tools vinden. Stel dat u op zoek bent naar een eenvoudige tool om uw team te helpen bij het oplossen van kwaliteitsproblemen in een productie-eenheid. U komt waarschijnlijk tot de conclusie dat de meest geschikte kolom die van *Probleemoplossend* is en daarom zult u de tools in dat vak bekijken. Aangezien het er nogal veel zijn, moet u uw zoekopdracht verfijnen. Omdat u in dit geval op zoek bent naar een tool die gebruikt kan worden door een team, kunt u ervan uitgaan dat tools die ook communicatiebevorderend zijn het beste zijn. Maar omdat het team waarschijnlijk niet eerder met probleemoplossing te maken heeft gehad, zal het waarschijnlijk hulp nodig hebben bij het ontwikkelen van creatieve oplossingen. Daarom zou u de tools kunnen bekijken die worden genoemd bij *Probleemoplossend*, *Communicatie* en *Creativiteit*. Een tool die aan al deze criteria voldoet, is tool 16, *Concept Fan-techniek voor creatief denken*.

### **De index**

De laatste methode om tools te vinden is geschikt voor diegenen die al bekend zijn met bepaalde tools, via een andere bron een tool hebben gevonden of de tools kennen onder een andere naam. In dat geval kunt u eenvoudig de naam van de tool vinden in de alfabetische index.

### **Tips voor het gebruik van de tools**

In het laatste deel van de inleiding vindt u een aantal aanwijzingen om de tools met succes aan te wenden. Deze zijn met name geschikt voor mensen die niet zo veel ervaring hebben met het toepassen van deze technieken in de praktijk.

### **Soorten tools**

Hoewel er erg veel tools in dit boek zijn opgenomen, kunnen de meeste worden gedefinieerd als een raamwerk, stroomdiagram, checklist, box, tabel, diagram of een grafisch hulpmiddel of statistiek. Elke soort wordt hieronder kort beschreven om u te helpen bij uw keuze voor de juiste tool.

### **Raamwerk**

Dit zijn de ingewikkeldste tools. Ze bestaan uit een aantal kleinere tools die zijn samengevoegd in een allesomvattende methodologie die alle aspecten van een probleem benadert. Een voorbeeld van een dergelijke tool is tool 82, *Strategisch raamwerk*. Het grootste nadeel van deze tools is dat ze minder flexibel zijn dan wanneer u een combinatie maakt van uw eigen tools.

### **Stroomdiagram**

Deze soort tools lijkt op een raamwerk, in die zin dat ze een methodologische benadering bieden om een bepaald probleem aan te pakken. Als u nog niet eerder met tools hebt gewerkt, consequent te werk moet gaan of simpelweg op een gestructureerde manier wilt werken, dan kunnen deze tools erg handig zijn. Een voorbeeld van een dergelijke tool is tool 21, *Klantgerichtheid*. De stap-voor-stapmethode die beschrijft hoe u de tools moet gebruiken, is gelijk aan die van een stroomdiagram. Het nadeel van een stroomdiagram is dat sommige mensen vinden dat dergelijke tools hun creativiteit beperken.

### **Checklist**

Tools die gebaseerd zijn op een checklist zien er eenvoudig uit omdat ze vaak niet meer dan een lijst van punten bevatten, die moet worden afgewerkt. Elke lijst bevat echter wel de belangrijkste punten en als u de lijst afwerkt, beperkt u op die manier de kans op fouten. Deze tools kunnen ook een goede basis vormen voor een discussie binnen een groep, die kan leiden tot een beter begrip. Een voorbeeld van een checklisttool is tool 79, *Bronnen voor innovatie en kansen*.

### **Box**

Deze tools zijn gelijk aan checklists, met dat verschil dat ze de problemen koppelen aan een aantal andere factoren. Tool 65 bijvoorbeeld, *Product-marktanalyse*, heeft assen voor concu-

rentievermogen en complexiteit. Deze assen worden gebruikt om bepaalde kenmerken te identificeren die bij het bedrijf horen. Deze tools zijn handig om bepaalde problemen te overdenken en te bespreken. Ze kunnen u ook helpen uw ideeën te presenteren aan een groep. Het nadeel van een dergelijke tool is dat hij meestal erg simplistisch en generaliserend is.

### **Tabel**

Tabellen zijn over het algemeen completer dan boxen en checklists. Ook deze moedigen u aan om de belangrijkste onderwerpen af te werken, maar ze bieden ook algemene mogelijkheden of oplossingen voor deze onderwerpen. Een voorbeeld van een tabel is tool 94, *Monitoren van de projectuitvoering*. Helaas kunnen dergelijke tools soms te specifiek zijn.

### **Diagram**

Tools gebaseerd op diagrammen proberen meestal een bepaald concept over te brengen en bieden niet zozeer een gedetailleerd antwoord. Ze zijn handig voor het verduidelijken van nieuwe ideeën aan anderen en kunnen vooroordelen uit de wereld helpen. Een voorbeeld van een dergelijke tool is nummer 87, *Technologie en mensen*.

### **Grafisch hulpmiddel en statistiek**

Deze tools zijn ontwikkeld om veel gegevens te kunnen verwerken. Het tonen van dergelijke gegevens in een grafische vorm zorgt ervoor dat ze voor de meeste mensen gemakkelijker te begrijpen zijn. Andere statistische hulpmiddelen kunnen u helpen om objectieve beslissingen te nemen over informatie en wat deze feitelijk betekent. Een voorbeeld van een statistische tool is tool 63, *Procescontrolegrafieken*. Een probleem van dergelijke tools is dat ze soms kunnen afleiden van het werkelijke probleem, met name als ze worden aangewend zonder gedegen kennis van de tool.

### **Tools zijn er om u te helpen, niet om u in de weg te staan**

Het is goed om erbij stil te staan dat de tools in dit boek niet anders zijn dan andere hulpmiddelen die u bijvoorbeeld in huis gebruikt. Met andere woorden, ze zijn ontwikkeld om uw werk eenvoudiger te maken. Als u bijvoorbeeld een nieuwe behangafstoommachine koopt, maar deze lastiger vindt te hanteren dan uw oude behangschrapper, dan brengt u het nieuwe apparaat terug naar de winkel. U moet deze aanpak ook hanteren als u werkt met managementtools. Voel u niet gedwongen een bepaalde 'nieuwe en verbeterde' tool te gebruiken als deze uw werk alleen maar lastiger maakt.

### **Voor elke situatie een andere tool**

Zoals u kunt zien aan de eerder vermelde lijst, zijn er veel verschillende soorten tools, en deze hebben allemaal hun eigen voor- en nadelen. Daarom kunnen sommige tools u in bepaalde situaties beter van dienst zijn dan andere. Om nog even terug te grijpen op het voorbeeld hiervoor met de gereedschappen, we kunnen stellen dat hamers en spijkers fantastische hulpmiddelen zijn om hout *vast te maken*. Maar ze zijn niet handig als u een spiegel aan de badkamerwand wilt *vastmaken*. Realiseer u daarom dat sommige tools goede resultaten opleveren bij het ene project, maar soms niet van nut kunnen zijn bij een ander project.

### **Soms hebben tools een onverwachte uitwerking**

Soms werkt een bepaalde tool ook heel goed in een situatie waarvoor deze niet is ontwikkeld. Hebt u nooit een pot verf geopend met een schroevendraaier? Het enige wat ertoe doet, is dat de tool uw werk eenvoudiger maakt. Het maakt niet uit dat de tool daar oorspronkelijk niet voor ontwikkeld is.

### **De tools kunnen worden gebruikt op verschillende niveaus**

Evenzo kunnen veel tools gebruikt worden op meer dan één niveau. Dit geldt met name voor de tools van het type 'strategie' en 'marketing'. Zo kunt u tool 91, *Visie op de toekomst*, goed gebruiken om een bedrijfstak in zijn geheel te analyseren. Maar u kunt de tool ook gebruiken om alleen uw eigen afdeling nader te bekijken, of zelfs alleen uw eigen loopbaan. Als een tool u helpt een beter begrip te krijgen van wat er gebeurt, dan is hij de moeite waard om te worden toegepast.

### **Zorg ervoor dat de tool niet de baas wordt**

Een ander belangrijk punt dat u moet onthouden wanneer u de tools gebruikt, is dat ze u niet vertellen wanneer u iets *niet* moet doen. Ze kunnen wel aangeven wanneer er een risico dreigt of wanneer u probeert iets ongebruikelijks te doen. Het is dan aan u om te beslissen of het risico acceptabel is of dat het kan worden beperkt tot een acceptabel niveau. De tools zijn uitermate geschikt voor het analyseren van problemen en het aanzwengelen van een discussie.

### **Iedereen heeft andere voorkeuren**

Net zoals de tools beter of slechter werken in bepaalde omstandigheden, zullen ze ook beter of slechter werken voor bepaalde mensen. Het is belangrijk om u dit te realiseren wanneer u met groepen werkt. U moet daarom ook niet een groep dwingen om een bepaalde tool te

gebruiken omdat deze uw voorkeur heeft. Als het namelijk hun werk moeilijker maakt, moet u iets anders proberen.

### **Hoe u dit boek kunt gebruiken**

De belangrijkste boodschap is dat u een grotere kans hebt om de juiste tool in te zetten als u uit meerdere tools kunt kiezen. Het goede nieuws is dat u met dit boek ook meteen de tools in handen hebt. Probeer het boek bij de hand te houden en schroom niet om het door te bladeren wanneer u een probleem moet oplossen. Als u een tool vindt die helpt, is dat fantastisch. Natuurlijk is het nog makkelijker als u al bekend bent met de tools, en het boek alleen nodig hebt om af en toe iets na te lezen. Dus waarom zou u niet langzaam alle voorbeelden van de tools doorwerken die van toepassing zijn op uw situatie? Al deze oefening zal dan van pas komen wanneer u de tools echt nodig hebt.

En natuurlijk wil ik u bedanken dat u dit boek hebt gekocht. Ik hoop dat u het interessant, spannend en leuk vindt in het gebruik. Ik ben ervan overtuigd dat als u het met enige intelligentie en gevoel gebruikt, u de prestaties van uzelf, uw team en uw bedrijf naar een hoger plan kunt tillen. Ik verneem graag uw ervaringen en maak ook graag gebruik van uw steun om de doelstelling van dit boek verder kracht bij te zetten.

Op u en uw succes.

Dr. Suzanne Turner  
S.Turner@potenza.za.uk

## De projectmatrix

Projecttype	Fase					
	Doelen stellen	Situatie analyseren	Mogelijkheden ontwikkelen	Opties kiezen	Veranderingen doorvoeren	Volgen en evalueren
Bedrijfsstrategie	2, 3, 5, 9, 15, 36, 42, 43, 50, 57, 71, 75, 79, 81, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 10, 12, 14, 15, 22, 27, 30, 31, 43, 44, 57, 65, 66, 67, 68, 71, 74, 77, 81, 83, 84, 88, 89, 91	1, 2, 4, 5, 16, 32, 47, 54, 56, 66, 68, 71, 79, 81, 91	5, 6, 23, 26, 33, 61, 70, 71, 78, 81, 82, 91	2, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 40, 41, 48, 53, 71, 80, 91, 94	2, 6, 12, 14, 17, 19, 20, 35, 40, 51, 52, 57, 69
Verkoop en marketing	2, 5, 7, 9, 36, 42, 43, 45, 46, 50, 75, 81, 85, 87, 91	2, 3, 5, 7, 10, 12, 14, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 38, 43, 44, 57, 64, 65, 66, 67, 74, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 5, 6, 7, 16, 25, 32, 47, 50, 54, 56, 59, 64, 66, 79, 93	5, 6, 7, 23, 26, 33, 61, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 80, 94	2, 6, 12, 14, 17, 19, 20, 35, 38, 40, 51, 52, 58, 69, 72, 73
Productie	2, 9, 36, 42, 43, 47, 49, 55, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 49, 55, 57, 64, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 7, 16, 24, 32, 47, 49, 54, 55, 56, 64, 89, 93	6, 7, 23, 33, 55, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 55, 80, 94	2, 6, 12, 17, 19, 20, 35, 38, 40, 51, 52, 55, 58, 63, 69, 72, 73
Klant-/leveringsketen	2, 5, 9, 36, 42, 43, 45, 46, 47, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 5, 7, 10, 12, 14, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 74, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 5, 7, 8, 16, 32, 47, 54, 56, 59, 64, 66, 79, 93	5, 6, 7, 8, 23, 26, 33, 62, 70, 78, 82	7, 8, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 80, 94	2, 6, 12, 14, 17, 19, 20, 35, 38, 40, 51, 52, 58, 63, 69, 72, 73
Kwaliteit	2, 9, 24, 36, 42, 43, 47, 68, 75, 76, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 68, 76, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 7, 16, 24, 32, 47, 54, 56, 64, 76, 79, 93	6, 7, 23, 24, 26, 33, 62, 70, 76, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 76, 80, 94	2, 6, 12, 17, 19, 20, 35, 38, 40, 51, 52, 58, 63, 69, 72, 73, 76
Ontwerp	2, 9, 36, 42, 43, 47, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 77, 83, 84, 85, 89, 92	1, 4, 7, 16, 24, 32, 47, 54, 56, 64, 79, 93	6, 7, 23, 26, 33, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 40, 41, 48, 53, 80, 94	2, 6, 12, 17, 19, 20, 35, 38, 40, 51, 52, 58, 63, 69, 72, 73
Informatietechnologie	2, 9, 36, 42, 43, 47, 75, 82, 85, 86, 87, 91	2, 3, 7, 10, 12, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 57, 64, 77, 83, 84, 88, 89, 92	1, 4, 7, 16, 32, 47, 54, 56, 64, 79, 93	6, 7, 23, 26, 33, 62, 70, 78, 82	7, 11, 12, 13, 18, 21, 34, 39, 41, 48, 53, 80, 94	2, 6, 12, 17, 19, 20, 35, 38, 40, 51, 52, 58, 63, 69, 72, 73



## De 'day-to-day matrix'

Nr.	Tool	Analyse	Creativiteit	Probleemoplossend	Communicatie	Tijmanagement	Projectplanning	Efficiency vergroten	Externe verbeteren	Verkoop en marketing	Discussiepunten	Strategie
1	Creatieve probleemoplossing met analogieën	•	•	•	•							
2	Balanced scorecard	•					•	•	•			•
3	Benchmarken	•						•	•	•	•	
4	Brainstormen	•	•	•								
5	Merkontwikkeling				•					•	•	•
6	Break-evenanalyse	•					•					
7	Bedrijfsontwikkeling en -verbetering	•						•	•			
8	Bedrijfsethiek								•		•	
9	Business Excellencemodel	•			•		•	•	•		•	•
10	Oorzaak-en-gevolganalyse	•		•				•				
11	Veranderencyclus	•		•	•			•	•		•	
12	Indicator voor veranderingsbereidheid	•			•			•	•		•	
13	Communicatie				•			•			•	
14	Boston Consulting Matrix	•			•					•	•	•
15	Concurrentieanalyse										•	•
16	Concept Fan-techniek voor creatief denken		•	•	•							
17	Een financiële businesscase ontwikkelen	•					•					
18	Commitment bereiken						•	•			•	
19	Kritieke-padanalyse	•				•	•	•				
20	Cultuuraudit	•						•			•	
21	Klantgerichtheid						•	•	•		•	•
22	Decision mapping	•						•			•	
23	Beslissingstabellen	•					•	•				
24	Experimental design			•				•				
25	Diffusion of innovation									•	•	
26	Effort Impactgrafiek	•				•		•				
27	Externe analyse (PEST)	•							•			•
28	Failure Mode Effects and Criticality Analysis (FMECA)	•		•								
29	Fault Tree Analyse (FTA)	•		•								
30	Problemen oplossen met de waarom-vraag	•		•							•	
31	Stroomdiagrammen	•			•							
32	Forced Combinationstechniek		•	•								
33	Forced Pair Comparison	•										
34	Krachtenveldanalyse	•		•				•				
35	Forward Measurement	•						•				
36	Gantt-grafiek						•					
37	Hazard and Operability Studies (HAZOP)	•		•								
38	Histogrammen	•										
39	De 5 S-en van het opruimen					•		•				
40	Kwaliteitscirkel van Deming			•				•				
41	Groepscommunicatie verbeteren	•		•				•			•	

## De 'day-to-day matrix' (vervolg)

Nr.	Tool	Analyse	Creativiteit	Probleemoplossend	Communicatie	Time management	Projectplanning	Efficiency vergroten	Externe verbeteringen	Verkoop en Marketing	Discussiepunten	Strategie
42	Invoel en controle			●		●		●				
43	Invoelingsdiagrammen	●		●								
44	Input-outputanalyse	●						●				
45	Internationaal zakendoen				●				●			
46	Internationale etiquette				●				●			
47	Just In Time (JIT)			●				●	●			
48	Leerstijlen	●			●			●			●	
49	Benchmark voor een productieomgeving	●						●				
50	Marketingmix	●								●		●
51	Meten en accountability	●						●			●	
52	Richtlijnen voor metingen							●			●	
53	Vergadermanagement				●	●		●				
54	Netwerken				●	●		●		●		
55	Optimized Production Technology (OPT)	●						●	●			
56	TOWS-matrix	●	●								●	●
57	Order Qualifiers & Order Winners	●							●			●
58	Cirkeldiagrammen	●			●							
59	Macht diagram	●			●			●		●		
60	Presentaties ontwerpen				●	●					●	
61	Prijsstrategieën									●	●	●
62	Prioriteitenmatrix					●		●				
63	Procescontrolegrafieken			●	●			●				
64	Process Mapping (IDEF)	●		●				●	●			
65	Product-marktanalyse	●									●	●
66	Strategieanalyse product-markt	●									●	●
67	Productlevenscyclus				●		●				●	●
68	Quality Functional Deployment (QFD)	●						●	●			●
69	Radardiagrammen	●			●			●				
70	Risicomanagement	●						●			●	
71	Road Mapping		●				●	●				●
72	Run chart	●										
73	Spreidingsdiagram	●										
74	Scenarioplanning	●	●							●	●	
75	Gedeelde waarden				●			●		●		
76	Six Sigma	●						●	●			
77	Vaardighedenmatrix	●						●				
78	Solution Effectanalyse	●		●				●				
79	Bronnen voor innovatie en kansen		●							●		
80	Belanghebbendenanalyse	●			●			●				
81	Strategische planning	●									●	
82	Strategisch raamwerk	●						●	●		●	

## De 'day-to-day matrix' (vervolg)

Nr.	Tool	Analyse	Creativiteit	Probleemoplossend	Communicatie	Timemanagement	Projectplanning	Efficiency vergroten	Externe verbeteringen	Verkoop en Marketing	Discussiepunten	Strategie
83	SWOT-analyse	●								●		
84	Systeemdenken	●		●				●	●	●		
85	Teamvorming				●		●	●		●		
86	Teamwerk			●	●			●	●			
87	Technologie en mensen							●	●	●		
88	Gedachten vastleggen	●	●		●							
89	Time-based Process Mapping (TBPM)					●		●	●			
90	Timemanagement	●				●		●		●		
91	Visie op de toekomst		●		●						●	
92	Vital-Fewanalyse	●						●	●			
93	Verspilling minimaliseren			●				●	●			
94	Monitoren van de projectuitvoering						●	●	●			

## De tools

# 1

## Creative probleemoplossing met analogieën

### ■ Wanneer te gebruiken

Wanneer u op zoek bent naar een alternatieve, creatieve kijk op een situatie of onderwerp.

### ■ Resultaat

Een frisse blik op de problemen vanuit een ander perspectief.

### ■ Duur

Dertig minuten tot twee uur zijn meestal genoeg voor een bruikbaar resultaat.

### ■ Aantal mensen

Eén tot vijftien personen, groepen van meer dan vijf personen geven meestal een beter resultaat.

### ■ Benodigheden

Iets om de voortgang op bij te houden, een whiteboard of een flip-over.

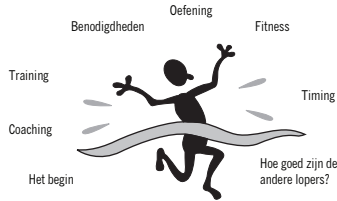
### ■ Methode

- 1 Definieer duidelijk het probleem dat u wilt analyseren.
- 2 Bedenk een analogie tussen het huidige probleem en een ander probleem dat iedereen begrijpt.
- 3 Bespreek het probleem dat iedereen begrijpt.
- 4 Vergelijk de oplossingen/ideeën en koppel deze aan het oorspronkelijke probleem.
- 5 Werk de resultaten uit tot actiepunten.

*Als zich geen analogie aandient, kunt u een willekeurig woord uit een woordenboek kiezen. Baseer uw analogie op dat woord.*

### ■ Voorbeeld

**Probleem:** productintroductions moeten sneller.  
**Analogie:** een productintroduction is als het doorbreken van de vierminutengrens bij het hardlopen van een mijl.



De ideeën gerelateerd aan het oorspronkelijke probleem:



### ■ Oefening

Overdenk uw visie op de toekomst van uw bedrijf door de analogie van 'vervoer' in te zetten.

### ■ Aandachtspunten

Het gebruik van afbeeldingen kan ook de creativiteit van de ideeën vergroten. Het is belangrijk dat mensen er gevoel voor krijgen. Zorg ervoor dat de betrokkenen bereid zijn om op het proces te vertrouwen. Probeer niet met alle geweld de werkelijkheid in een analogie te wringen. Als het niet werkt, gebruik dan meer dan één analogie om alle aspecten te omvatten. Gebruik bijvoorbeeld niet alleen de vierminutengrens maar ook de landing op de maan.

### ■ Opmerkingen

Als mensen er geen goed gevoel bij hebben, zal het heel moeilijk worden om met deze oefening waardevolle resultaten te behalen.

### ■ **Aanvullende informatie**

Er zijn veel boeken geschreven over creatief denken. Een aantal zeer nuttige zijn *Serious Creativity*, E. DeBono, HarperCollins, 1994; *Creative Whack Pack*, R. Von Oech, US Games Inc., 1989; *Cracking Creativity*, M. Michalko, 10 Speed Press, 1998; *99% Inspiration: Tips, Tales and Techniques for Liberating Your Business Creativity*, B. Mattimore, AMACOM, 1993.

## Balanced scorecard

### ■ Wanneer te gebruiken

Wanneer u een visie of strategie wilt vertalen naar maatregelen en doelstellingen.

### ■ Resultaat

Een beeld van de bedrijfsprestaties, gekoppeld aan de visie en strategie in vier gebieden of perspectieven: financieel, intern, ontwikkeling/groei en klant.

### ■ Duur

Het opzetten van een balanced scorecard kan tot twee maanden duren – deze tijd kan aanzienlijk worden bekort wanneer elementen als strategie en visie al bestaan. Als de balanced scorecard eenmaal is opgezet, is het een middel om de gezondheid van het bedrijf continu in de gaten te houden en zal het een onderdeel moeten worden van de dagelijkse werkzaamheden van alle werknemers.

### ■ Aantal mensen

Ongeveer vijftien voor het opzetten van de balanced scorecard.

### ■ Benodigheden

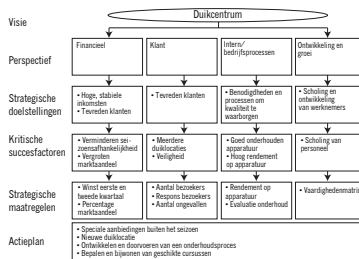
Whiteboard of flip-over op een goed zichtbare plek om de scorecard te tonen.

### ■ Methode

- Omschrijf de bedrijfstak, de ontwikkelingen daarin en de rol van het bedrijf in de tijdspanne van gisteren, vandaag en morgen. Behulpzame tools zijn 83, *SWOT-analyse*; 56, *TOWS-matrix*; 27, *Externe analyse (PEST)*.
- Ontwikkel of bevestig de visie en strategie van het bedrijf. Nuttige tools kunt u vinden in de kolom 'Strategie' in de 'day-to-day matrix'.
- Stel de perspectieven vast die duidelijk en begrijpelijk zijn voor uw bedrijf en waarvoor u metingen wilt doen. Het originele model gebruikt er vier: financieel, intern, ontwikkeling/groei en de klant. Op basis van strategische redenen kunt u er enkele aan toevoegen.
- Deel de visie op naar de perspectieven en formuleer globale strategische doelen. Gebruik de tabel op de volgende pagina als richtlijn.
- Stel de kritische succesfactoren vast.
- Ontwikkel maatregelen waarmee deze factoren kunnen worden geëvalueerd. Besteed aandacht aan de interactie tussen deze maatregelen. Tool 84, *Systeemdenken*, is hiervoor een nuttige methode.

- Analyseer de maatregelen als een geheel om er zeker van te zijn dat ze een gebalanceerd beeld bieden.
- Stel een uitgebreide scorecard op voor het overkoepelende niveau en vergaar goedkeuring binnen de organisatie (het kan nodig zijn dat u meer achtergrondinformatie geeft bij de ontwikkeling van de scorecard).
- Maak op basis van de scorecard op overkoepelend niveau meerdere gedetailleerde scorecards voor de rest van de organisatie, waarbij u de strategie vertaalt naar dagelijkse bezigheden.
- Formuleer de doeleinden voor elke maatregel. Zorg ervoor dat er zowel korte- als langetermijndoelen zijn.
- Ontwikkel een actieplan om de doelstellingen en de strategie die zijn vastgesteld te behalen. Prioriteiten stellen is hierbij het allerbelangrijkst.
- Evalueer continu en gebruik de scorecard als dynamisch onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van uw werknemers.

### ■ Voorbeeld



Aangepast en overgenomen met toestemming van *Harvard Business Review*. Overgenomen uit 'Putting the Balanced Scorecard to Work' door R.S. Kaplan en D.P. Norton, sept.-okt. 1993, p. 139. Copyright © 1993, Harvard Business School Publishing Corporation. Alle rechten voorbehouden.

### ■ Oefening

Maak een balanced scorecard voor het overkoepelende niveau van een supermarkt.

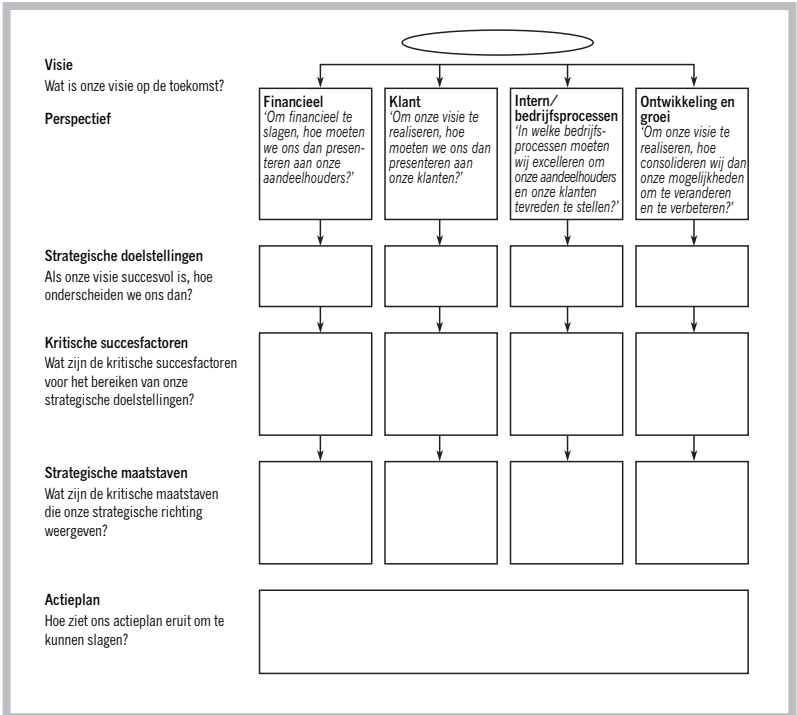
### ■ Aandachtpunten

Het proces van het ontwikkelen van een scorecard is net zo waardevol als de scorecard zelf. Bedrijven moeten niet proberen om met alle geweld bestaande maatregelen in de scorecard

op te nemen. Ze moeten met een frisse blik naar het bedrijf kijken en zowel financiële als niet-financiële initiatieven ontwikkelen. Door het bedrijf te bekijken vanuit verschillende perspectieven en meerdere tijdsdimensies verkrijgt u een uniek inzicht. Door strategie te koppelen aan acties en deze te meten op zowel financieel als non-financieel vlak verkrijgt u een meer gebalanceerde benadering van de bedrijfsontwikkeling.

### ■ Aanvullende informatie

Concept ontwikkeld door R. Kaplan en D. Norton in *Op kop met de Balanced Scorecard, Strategie vertaald naar actie*, Business Contact, 1997. Voor een praktische gids zie *Performance Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, N. Olve, J. Roy en M. Wetter, Wiley, 1999.



Aangepast en opgenomen met toestemming van *Harvard Business Review*. Overgenomen uit 'Putting the Balanced Scorecard to Work' door R.S. Kaplan en D.P. Norton, sept.-okt. 1993, p. 139. Copyright © 1993, Harvard Business School Publishing Corporation. Alle rechten voorbehouden.



## Benchmarken

### ■ Wanneer te gebruiken

Als u van andere organisaties wilt leren hoe u uw eigen organisatie kunt verbeteren.

### ■ Resultaat

Een gedisciplineerde benadering voor het vaststellen en verbeteren van de prestaties van het bedrijf op belangrijke punten.

### ■ Duur

Om deze methode goed uit te voeren is een aanzienlijke investering van het management noodzakelijk. Het is namelijk een continu proces; om er de vruchten van te plukken moet men veranderingen doorvoeren die het resultaat zijn van de bevindingen.

### ■ Aantal mensen

Dit is afhankelijk van de omvang van het onderzoek. In het algemeen is het aan te bevelen om een brede selectie van mensen te kiezen.

### ■ Benodigheden

Iets om de resultaten duidelijk op aan te geven.

### ■ Methode

- 1 Definieren
  - a Stel het werkingsgebied vast.
  - b Definieer het proces waarop benchmarking moet worden toegepast.
  - c Kies potentiële benchmarkpartners.
  - d Verzamel de vereiste gegevens en bronnen en bepaal de geschikte manieren van verzamelen.
- 2 Analyseren
  - a Verzamel de gegevens en kies benchmarkpartners.
  - b Stel de discrepanties in de prestaties vast.
  - c Stel de verschillen in de processen vast.
  - d Stel doelen voor toekomstige prestaties.
- 3 Doorvoeren
  - a Communicatie en toewijding.
  - b Stel doelen bij en ontwikkel een verbeterplan.
  - c Voer wijzigingen door en controleer de geboekte vooruitgang.
- 4 Evalueer de vooruitgang en pas de benchmarks aan.

*Ze hoeven niet uit dezelfde bedrijfstak te komen, en in sommige gevallen is het zelfs beter om wat verder te kijken.*

Er zijn diverse manieren waarop dit proces kan worden gevolgd; de tabel toont een aantal vereisten waaraan moet worden voldaan voordat u aan benchmarken kunt beginnen.

Interne vergelijking	Vergelijking met andere partijen
Hierbij zal niet zo gemakkelijk vertrouwelijke informatie naar buiten komen	Vertrouwelijke informatie zal gemakkelijker naar buiten komen
Het voordeel van observaties uit de eerste hand	Indirecte observaties, wat leidt tot objectieve gegevens
Over het algemeen lagere kosten	Over het algemeen hogere kosten
Ondersteund door de dienst of het bedrijf	Ondersteund door de bedrijfstak
Gerichte focus	Focus op meerdere aspecten
Kortere duur	Langere duur
Hogere kosten	Lagere kosten

### ■ Voorbeeld

Manieren om benchmarken uit te voeren: *Directe uitwisseling*: schriftelijke enquêtes, telefonische onderzoeken, teleconferenties en beeldtelefonie, interviews. *Bezoeken ter plaatse*: validaties en uitbreidingen van concepten.

### ■ Oefening

Voer een benchmark uit van uw favoriete sportclub. Onthoud dat de prestaties van het team zeer waarschijnlijk niet alleen toe te schrijven zijn aan de vaardigheden van individuele personen. Het zal eerder een combinatie zijn van de vaardigheden van individuen, teamwerk, de gebruikte tactiek en andere factoren.

### ■ Aandachtspunten

Benchmarken is een continu proces voor continue verbetering. De belangrijkste gedragsregel van benchmarken: vraag nooit om iets wat u zelf niet zou willen prijsgeven.

### ■ Opmerkingen

Het is belangrijk om niet alleen te voldoen aan de vereisten, maar om deze te overtreffen op belangrijke gebieden in het bedrijf om op die manier daadwerkelijk de concurrentie voor te blijven.

## ■ Aanvullende informatie

Ontwikkeld op basis van *Best Practice Benchmarking*, S. Codling, Gower, 1995 (ook voor meer informatie); *Best Practice Benchmarking – An International Perspective*, S. Codling, Gulf Publishing Company, 1996; *Benchmarking*, S. Codling, Gower, 1998; [www.benchmarking.co.uk](http://www.benchmarking.co.uk)

Fase	Verklaring
<b>Definiëren</b>	
Kies het gebied dat onderzocht moet worden.	Denk aan wat uw klanten willen van het bedrijf. Wat zijn zaken die uw bedrijf vandaag en in de toekomst aantrekkelijk maken en die zorgen voor omzetbehoud? Dit zijn de gebieden waarin u moet uitblinken.
Definieer het proces waarop benchmarking moet worden toegepast.	Denk aan de processen die daadwerkelijk van invloed zijn op de gebieden die onderzocht worden. Denk aan de onderdelen van het bedrijf die voor de klant een toegevoegde waarde hebben.
Kies potentiële benchmarkpartners.	Wie is in uw bedrijfstak de beste? Wie wordt als leidinggevend op dit gebied beschouwd? Zijn er bedrijven in andere bedrijfstakken die erom bekendstaan dat ze zo goed zijn? Bezoek de website <a href="http://www.benchmarking.co.uk">www.benchmarking.co.uk</a> waarop consultancy en diensten op dit gebied worden aangeboden of ga naar <a href="http://www.benchnet.com">www.benchnet.com</a> .
Stel de vereiste gegevens en bronnen vast alsmede de geschikte methode voor verzameling ervan.	Brainstorm over het soort gegevens dat u kunt verzamelen om de prestaties te meten van uw eigen bedrijf en het bedrijf waarmee u een vergelijking maakt. Vakbeurzen, nieuwsbrieven, kranten, klantonderzoeken enzovoort, kunnen allemaal alternatieve manieren zijn om gegevens te verzamelen over het bedrijf waarmee u een vergelijking maakt. Wees creatief!
<b>Analyseren</b>	
Verzamel de gegevens en kies benchmarkpartners.	Van alle ideeën die naar voren gekomen zijn tijdens de fase van definiëren, moet u de diverse mogelijkheden evalueren. Houd daarbij rekening met factoren als de kwaliteit van de gegevens, de kosten en tijd die gemoeid zijn met het verzamelen van de gegevens en of u bereid bent om gegevens te delen met andere bedrijven.
Stel de discrepanties in de prestaties vast.	Maak eerlijke vergelijkingen tussen uw eigen prestaties en die van de benchmarkpartner. U moet die gebieden identificeren waar duidelijk ruimte is voor verbetering en die gebieden die zullen bijdragen aan het succes van het bedrijf.
Stel de verschillen in de processen vast.	Als u eenmaal de gebieden vastgesteld hebt die verbeterd kunnen worden, moet het bedrijf waarmee u de vergelijking maakt nader bestudeerd worden. Kijk verder dan alleen de ruwe gegevens om te begrijpen waarin het echt beter is en, belangrijker nog, stel vast <i>hoe</i> het dat doet.
Stel doelen voor toekomstige prestaties.	Als u eenmaal een duidelijk beeld hebt van de verbeteringen die u wilt doorvoeren, moet u realistische doelen stellen voor interne verbeterprogramma's.
<b>Doorvoeren</b>	
Communicatie en toewijding.	De gegevens die zijn verzameld in de analysefase kunnen worden gebruikt om de omvang van het probleem duidelijk te maken en aan te geven waar ruimte is voor verbetering. Dit kan bijdragen aan acceptatie van en toewijding aan het proces van verbeteringen.
Stel doelen bij en ontwikkel een verbeterplan.	Individuele verbeterprojecten moeten worden opgesteld om de gebieden waarop verbetering moet plaatsvinden aan te pakken. Plannen en doelen van deze projecten dienen te worden ontwikkeld door de mensen die ze zullen beheren, dus niet noodzakelijkerwijs het team dat de benchmarks heeft uitgevoerd.
Doorvoeren en controleren.	Het heeft geen zin om te benchmarken als u niet van plan bent om verbeteringen door te voeren. Daarom moet u ook veranderingen doorvoeren en deze controleren om er zeker van te zijn dat u ook bereikt wat u hebt beoogd.
<b>Evalueren</b>	
Evalueer voortgang en herijk.	Helaas is het zo dat 'de beste' ook altijd steeds beter wordt. Maar hopelijk worden uw eigen prestaties ook beter. Om echter uw voordeel te doen met benchmarken, moet u dit blijven doen.

## Brainstormen

### ■ Wanneer te gebruiken

Wanneer een omstandigheid of probleem positief beïnvloed kan worden door de snelle verzameling van creatieve 'groepsgedachten'.

### ■ Resultaat

Een breed scala aan ideeën in een korte tijd, gebaseerd op het concept: 'De beste manier om een goed idee te ventileren is om er een heleboel te ventileren.'

### ■ Duur

Vijftien minuten tot een uur.

### ■ Aantal mensen

Drie tot twintig personen voor de beste resultaten.

### ■ Benodigheden

Een plaats om de naar voren gebrachte ideeën duidelijk te noteren. Het is ook nuttig om de regels van het brainstormen duidelijk zichtbaar op te hangen. Die regels vindt u op de volgende pagina. Het is belangrijk dat deze worden nageleefd.

### ■ Methode

- 1 Formuleer het probleem of het onderwerp duidelijk en verzeker u ervan dat iedereen het begrijpt.
- 2 Vraag elk lid van de groep, een voor een, zijn of haar ideeën te presenteren. Indien een groepslid geen ideeën heeft, kan hij zijn beurt voorbij laten gaan.
- 3 Noteer alle ideeën precies zoals ze zijn aangedragen. Er worden geen waardeoordeelen geveld, dat gebeurt pas na afloop van de sessie.
- 4 Nadat alle ideeën zijn verzameld, vraagt u elk groepslid om zijn idee te verduidelijken.
- 5 De groep beoordeelt vervolgens alle ideeën, vult ze even-

*Als er geen ideeën meer komen is het tijd om de sessie te stoppen.*

*Dit is met name nuttig als er verschillende niveaus van vertrouwen binnen de groep zijn, omdat ook de rustige personen ideeën naar voren kunnen brengen en omdat het voorkomt dat de luidruchtige types de overhand hebben. Op deze manier kunnen de ideeën vrijelijk worden geuit.*

*Stel een tijdslimiet vast om het eens te worden en om te veel gepraat te voorkomen.*

tueel aan, combineert enkele of schrapt sommige.

- 6 Wellicht is het mogelijk de ideeën te groeperen en ze onder kopjes te plaatsen die kunnen worden gebruikt als een aanduiding van de belangrijkste gebieden waarop actie moet worden ondernomen.

### ■ Oefening

Brainstorm over manieren om uw bedrijf te verbeteren.

### ■ Opmerkingen

Er zijn verschillende manieren om brainstormsessies te houden, afgezien van de methode die onder punt 2 is besproken. De regels blijven echter dezelfde.

*Met zelfklevende memobriefjes:* De deelnemers schrijven zoveel mogelijk ideeën op die zij kunnen bedenken over een bepaald onderwerp of probleem. Voor elk idee wordt een apart briefje gebruikt. Alle briefjes worden dan op een muur geplakt, zodat alle groepsleden ze kunnen zien. De briefjes worden vervolgens gegroepeerd op basis van onderwerp of titel.

*Voor een grote groep:* Als u ideeën wilt verzamelen in een grote groep, kunt u de sessie ook in subgroepen houden. Op eenzelfde manier als met de zelfklevende memobriefjes brainstormt elk groepslid over de belangrijkste onderwerpen en noteert zijn ideeën. Deze ideeën moeten dan met iemand anders worden gedeeld en er moet overeenstemming komen over de belangrijkste punten (bij voorkeur vijf punten). Deze (vijf) belangrijkste punten worden vervolgens gedeeld met een andere groep en wederom moet er overeenstemming worden bereikt over de (vijf) belangrijkste punten. Dit proces van het combineren van de belangrijkste punten van twee groepen en vervolgens de belangrijkste selecteren om verder te gaan met het proces, wordt volgehouden totdat de gehele groep samenkomt om het eens te worden over de allerbelangrijkste punten.

*Voorwerk verrichten:* Soms kan het nuttig zijn om aan mensen te vragen alvast over ideeën na te denken voordat de brainstormsessie begint. Op deze manier kunnen de meer ordelijke denkers de tijd krijgen die ze nodig hebben om goed over een bepaald onderwerp na te denken. De ideeën van alle groepsleden kunnen zo worden samengevoegd en verder worden ontwikkeld zoals beschreven in de stappen 5 en 6 van de methode.

### ■ Aanvullende informatie

Het oorspronkelijke concept is in 1953 ontwikkeld door Alex Osborn.

# De regels voor brainstormen

## *Tijdens het verzamelen van ideeën*

- Lever geen kritiek.
- Verwelkom creativiteit.
- Hoe meer, hoe beter.
- Stel geen vragen tijdens de sessie.
- Denk niet te lang na over ideeën.
- Geen uitweidingen.
- Vanzelfsprekende ideeën worden geaccepteerd.
- Wees niet bang om in herhaling te vervallen.
- Combineer sommige ideeën en verbeter andere.
- Wees niet bang om in herhaling te vervallen.

## *Tijdens de beoordelingsfase*

- Bekritiseer het idee, niet de persoon.

## Merkontwikkeling

### ■ Wanneer te gebruiken

Wanneer u het merk van uw bedrijf ontwikkelt als onderdeel van een marketingstrategie.

### ■ Resultaat

Een raamwerk waaromheen het merk kan worden ontwikkeld.

### ■ Duur

Het opzetten van het raamwerk duurt ongeveer een halve dag; het onderzoek en de acties die daarop volgen zullen beduidend langer duren.

### ■ Aantal mensen

Idealeriter negen tot twintig personen, die een doornede vormen van de klanten, leveranciers en het personeel van het bedrijf om een evenwichtig perspectief te verkrijgen.

### ■ Benodigheden

lets om de resultaten te noteren.

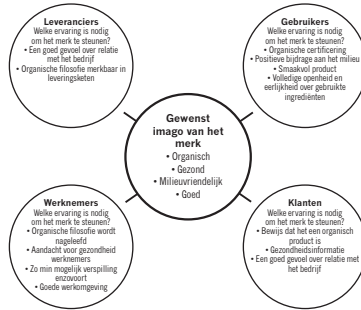
### ■ Methode

- 1 Stel vast welke groepen mensen een relatie hebben met het merk. Tool 80, *Belanghebbendenanalyse*, of tool 4, *Brainstormen*, kunnen hier van nut zijn. Verdeel de belanghebbenden onder in gelijksoortige groepen.
- 2 Denk na over het gewenste imago van het bedrijf of het product. Het gaat hier om zowel tastbare als niet-tastbare aspecten. Bijvoorbeeld kwaliteit, een goed gevoel, milieubewustzijn, veiligheid of toegevoegde waarde. Deel deze factoren op in hanteerbare groepen.
- 3 Doe in elke groep van belanghebbenden onderzoek om vast te stellen hoe het merk scoort op elk van de hiervoor genoemde punten.
- 4 Verbind de bevindingen aan het ideale imago van het merk zoals u hebt gedefinieerd bij punt 2. Tool 69, *Radardiagrammen*, kan hierbij behulpzaam zijn.
- 5 Vul het schema op de volgende pagina in, waarbij u zo zorgvuldig mogelijk nagaat wat elke groep van belanghebbenden zou moeten ervaren om te geloven in het merkimago waarnaar u streeft. Stel bijvoorbeeld vragen als: Wat zou voor mij als klant bewijzen dat het bedrijf ... is?
- 6 Stel een actieplan op om het merk te ontwikkelen tot het gewenste imago. (Dit kan verder onderzoek vergen naar wat voor deze mensen op dit vlak het imago zou kunnen veranderen.) Vragen die u kunt stellen bij de ontwikkeling van een actieplan: Wie en

wat is representatief voor het merk van het bedrijf? Wie moet verantwoordelijk worden gehouden voor de verandering ervan? Is het haalbaar om het merk een verandering te laten ondergaan, of zou het meer voordeel opleveren om een nieuw bedrijf te starten met een ander merkimago? Is het merk in overeenstemming met de bedrijfsstrategie?

### ■ Voorbeeld

Voor een chocoladereep.



### ■ Oefening

Ontwikkel een merkstrategie voor een nieuwe kwaliteitsluchtvaartmaatschappij.

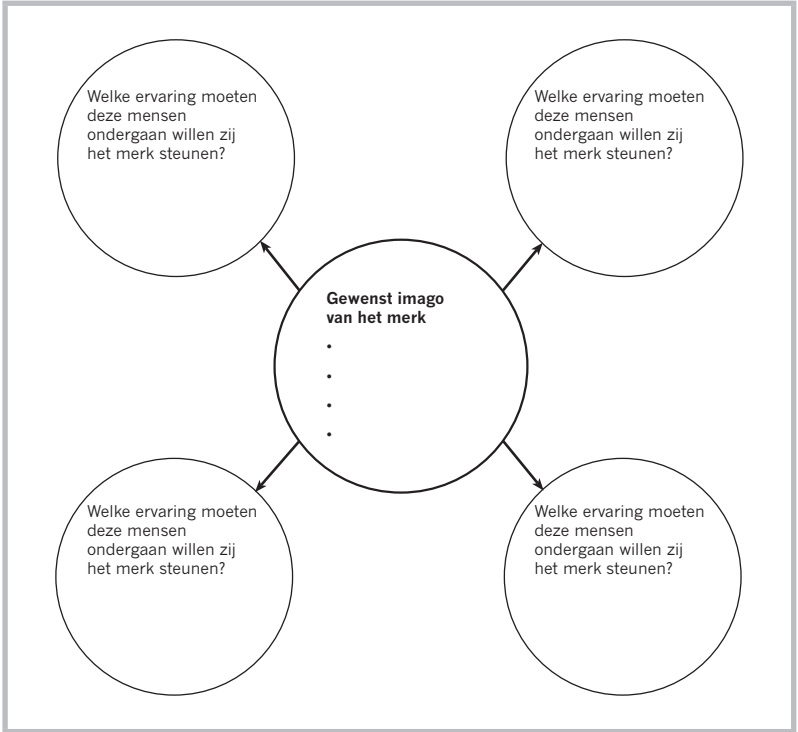
### ■ Aandachtspunten

Een merk bestaat uit een aantal verschillende elementen en is nauw verbonden met de perceptie van het individu of de groep. Het merkimago waarnaar u streeft is van invloed op de plaats waar u voor het product of de dienst adverteert, het in de markt zet en verkoopt. Het is ook van invloed op de prijsstelling en hoe u het product verpakt. Het merk moet direct herkenbaar zijn, bijvoorbeeld Rolls-Royce, Microsoft of Virgin. Voor een nog meer gerichte benadering kunt u ook meer dan vier groepen van belanghebbenden kiezen.

### ■ Opmerkingen

Het opbouwen van een merk is vaak veel moeilijker dan het te gronde richten van het merk. Neem bijvoorbeeld iemand die aan het hoofd staat van een bedrijf in de gezondheidszorg; er is niet meer nodig dan één sigaret om het merk te ondermijnen.

Problemen met een merkimago doen zich vaak voor na een overname. De vraag wordt dan vaak gesteld of de producten en diensten van het nieuw verworven bedrijf van een nieuw imago moeten worden voorzien of dat dezelfde merknaam juist moet worden behouden. Als er te veel merknamen binnen een bedrijfsgroep worden gebruikt, zal dat het imago verzwakken.



## Break-evenanalyse

### ■ Wanneer te gebruiken

Als hulpmiddel voor kortetermijnplanning in samenhang met andere financiële of niet-financiële analysemethoden.

### ■ Resultaat

Voorspelling van het aantal verkochte eenheden of de waarde van de verkoop die nodig is om uit de kosten te komen en winst te maken.

### ■ Duur

Wanneer alle gegevens verzameld zijn, hoeft het maken van de grafiek niet meer dan een half uur te kosten.

### ■ Aantal mensen

Eén, namelijk om de grafiek te maken.

### ■ Benodigheden

Een spreadsheetprogramma of ruitjespapier en een pen.

### ■ Methode

- 1 Bepaal de vaste kosten: de kosten die, op de korte termijn, onveranderd blijven binnen een relevante reeks van activiteiten (in een tijdspanne van doorgaans ongeveer vijf jaar), bijvoorbeeld de huur van gebouwen en de kosten van apparatuur.
- 2 Stel de variabele kosten vast: de kosten die op de korte termijn variëren naargelang de productie, binnen dezelfde reeks (tijdspanne) als hierboven, bijvoorbeeld materialen en transport.
- 3 Stel de verwachte productie vast in eenheden van de reeks (tijdspanne), bijvoorbeeld in het eerste jaar tweehonderd stuks.
- 4 Stel de verkoopwaarde vast voor de reeks (tijdspanne). In het eerste jaar levert een eenheid drie euro winst op.
- 5 Maak een grafiek met een geldaanduiding (kosten en waarde) op de verticale as en de eenheden op de horizontale as.
- 6 Teken de verkooplijn, de lijn voor de vaste kosten (deze loopt parallel aan de basis van de grafiek); voeg de lijn voor de totale kosten toe, dit zijn de vaste kosten plus de variabele kosten.
- 7 Het break-evenpoint ligt daar waar de lijn voor de totale kosten de lijn voor de verkoop kruist.

### ■ Voorbeeld

Maak een break-evenanalyse met de volgende gegevens:

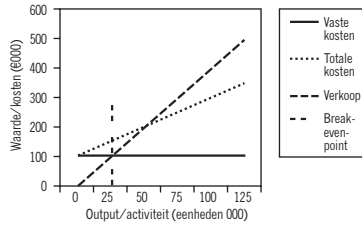
Output: 125.000 eenheden

Verkoop: € 500.000

Variabele kosten: € 250.000

Vaste kosten: € 100.000

In de grafiek kunnen we zien dat het break-even-point ligt op 40.000 eenheden.



### ■ Oefening

Maak een break-evenanalyse voor de volgende gegevens:

Output: € 220.000

Verkoop: € 440.000

Variabele kosten: € 160.000

Vaste kosten: € 20.000

### ■ Aandachtspunten

Alle kosten voor de lange termijn zijn variabel. De hoeveelheid om het break-evenpoint te bereiken kan ook worden berekend door:

$$\text{break-evenhoeveelheid} = \frac{\text{vaste kosten}}{(\text{verkoop} - \text{variabele kosten})}$$

De break-evenhoeveelheid geeft het punt waarop de winst voor een project nul is.

### ■ Opmerkingen

De break-evenanalyse biedt een lineaire analyse van een project. Het is nuttig om vergelijkbare break-evenanalyses voor meerdere projecten te doen. De meeste eenheden zijn echter puur financieel en daarom is het belangrijk om ook andere aspecten van het project mee te nemen die een positieve of negatieve invloed kunnen hebben.

De kwaliteit van de output is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van de informatie die in de analyse wordt verwerkt.

De vaste kosten omvatten alle overhead, kapitaalgoederen en vestigingskosten: de kosten die worden gemaakt zelfs als er geen producten worden geproduceerd.

De variabele kosten zijn de kosten die direct verbonden zijn aan het maken van het product (materiaalkosten, arbeidskosten en verbruikskosten) en worden doorgaans weergegeven als kosten per eenheid.

■ **Aanvullende informatie**

Er zijn zeer veel boeken over dit onderwerp verkrijgbaar, waaronder *Fundamentals of Financial Management*, E. Brigham en J. Houston, Harcourt Brace College Publishers, 2000; *The Managing Cash Flow Pocket Book*, A. Hawkins, Management Pocket Books, 1995.

