



Hogeschool van Amsterdam

Integrale Organisatie Vernieuwing 4.1

Studiehandleiding

Hogeschool van Amsterdam
Domein Techniek
Technische Bedrijfskunde
Voltijd

Studiejaar 2011-2012

Auteur(s): E.L.A. Schrikkema

Email: e.l.a.schrikkema@hva.nl

Studiepunten: 3

Code: 4100IOV-11

1. Algemene informatie

1.1 Omschrijving studieonderdeel

Inleiding

Wat onderscheidt goed presterende bedrijfsonderdelen van minder goed presterende? Waarom behaalt de ene businessunit met dezelfde middelen veel betere resultaten dan de andere? Waarin ligt dat verschil, en kan het worden opgeheven? Met andere woorden, is het mogelijk om de gehele organisatie consequent goed te laten presteren?

De druk op organisaties om consequent goed te presteren wordt steeds hoger. Het is daarom geen wonder dat managers driftig op zoek zijn naar de organisatie-elementen die doorslaggevend zijn voor het behalen van consistent goede resultaten.

High Performance Organizations (HPO'S) zijn gedefinieerd als organisaties die over een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behalen dan concurrenten of vergelijkbare organisaties.

De module behandelt een aantal organisatiedoelstellingen van HPO-organisaties, zoals de kwaliteit van het management, een actiegerichte organisatiecultuur, langetermijndenken van de organisatie, voortdurende verbetering en vernieuwing en de kwaliteit van de medewerker.

Dit zijn de vijf belangrijkste factoren waarop deze module is gebaseerd en vormt de eisen die gesteld zijn vanuit de drie uitstroomprofielen van Technische Bedrijfskunde. Deze voorwaarden zijn in de praktijk niet alleen belangrijk voor snellere omsteltijden, maar ook vergroten van het innovatief vermogen of het vergroten van de slagvaardigheid in een nichemarkt.

De module richt zich op integrale leer- en veranderingsprocessen om te komen tot de inrichting van een high performance organisatie.

1.2 Leerdoelen

Na voldoende afronding van deze module is de student in staat om:

- de beroepstaken gedefinieerd op eindniveau te verrijken met veranderkundige kennis
- verschillen bij mensen te onderkennen en te gebruiken als meerwaarde
- een complexe meervoudige omgeving tot eenvoudige begrippen terug te kunnen brengen
- leren om te gaan met leiderschap vanuit de kracht van mensen
- in een continu veranderende wereld, met veranderende vraag en veranderende behoeftes van soms totaal niet te voorspellen markten is het van belang voor organisatie om in te kunnen spelen op deze veranderingen
- samenwerken in een beroepsomgeving en meedenken over doelen en inrichting van de organisatie, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: multidisciplinariteit en interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, leidinggeven (het sociale deel van de competentie).

1.3 Relatie met beroepspraktijk

De opdrachten zijn praktijkopdrachten gedefinieerd door de TBK-uitstroomprofielen. In het consultdeel zijn geselecteerde bedrijven betrokken.

1.4 Relatie met andere studieonderdelen

Voor IOV relevante studieonderdelen zijn:

- Project 2.4
- Systemkunde
- Arbeids- en organisatiepsychologie
- Kwaliteitsmanagement
- Procesmanagement

- Uitstroomprofiel Business Development
- Uitstroomprofiel Innovatiemanagement
- Uitstroomprofiel Proces Optimalisatie

1.5 Werkvormen

Tijdens de cursus wordt gebruik gemaakt van de uitgave van drs. Jan D. den Breejen CM CT, De High Performance Organisatie een integrale aanpak, *Management van Leren én Veranderen*. Het boek bestaat uit zes hoofdstukken en een aantal bijlagen. Ieder hoofdstuk eindigt met een onderdeel 'de vertaalslag naar uw leerpraktijk'. Dit onderdeel bestaat standaard uit twee delen:

- Het *eerste deel* is een reflectie van de theorie en heeft betrekking op *jouw eigen situatie*;
- Het *tweede deel* is een reflectie van de theorie en heeft betrekking op *een filmfragment*, ieder hoofdstuk benadert een andere film:
 - Hoofdstuk 1 *Gladiator* (2000)
 - Hoofdstuk 2 *Glenn Garry Glen Ross* (1992)
 - Hoofdstuk 3 *Forrest Gump* (2009)
 - Hoofdstuk 4 *Employee of the month* (2006)
 - Hoofdstuk 5 *The Guardian* (2006)
 - Hoofdstuk 6 *How the Grinch Stole Christmas* (2000)

(Studenten krijgen tijdens het eerste college de films – één film per groep – overhandigd.)

Beide delen worden ondersteund door vragen.

De module IOV 4.1 bestaat uit een **theoretisch deel** en een **consultdeel**, ieder deel bestaat uit twee aaneengesloten lesuren.

Theoretisch deel

Studenten vierde jaar (ongeveer 63 studenten) worden ingedeeld in zes groepen (A t/m F, zie *bijlage 1 voor de indeling*), deze groepen blijven de gehele periode bij elkaar. De groepen zijn evenwichtig opgebouwd, ongeveer tien studenten per groep. Mocht dit niet zo zijn dan worden de groepen herindeelt, studenten zijn zelf verantwoordelijk voor de eventuele consequenties. De indeling van de groepen staan in *bijlage 1*, controleer of dit klopt in aantallen, kijk bij andere groepen of er geschoven kan worden en geef mutaties per email door aan de coördinator. Het organiseren van een dergelijke grote groep doet een beroep op jullie organiserend vermogen, maak een goede organisatie zoals u geleerd heb (tip: gebruik de inhoud van het boek om een HPO te maken en maak een Facebook pagina aan om snel informatie te kunnen uitwisselen).

In het *theoretisch deel* vindt iedere week tijdens de hoorcolleges een presentatie plaats door een groep studenten, waarvan iedere student van de groep een **(deel)presentatie geeft van de behandelde stof uit boek en voorgaande colleges** en **antwoord geeft op de vragen aan het eind van ieder hoofdstuk**. Het collegemateriaal van de docenten wordt hierin opgenomen. In het schema in de paragraaf *Weekplanning* staat wanneer de groep aan de beurt is. Plan je onderzoek goed in.

In het theoretisch deel wordt gebruik gemaakt het **tweede deel van het onderdeel de vertaalslag naar uw leerpraktijk**. De student dient de antwoorden te onderbouwen door de desbetreffende filmfragmenten (knippen in de film mag) in de presentatie op te nemen en toe te lichten. Iedere student uit de groep pakt een deel van de presentatie. De films worden uitgedeeld tijdens het eerste college.

Vóór de presentatie krijgen de docenten een logboek met een overzicht van taken per student. Aan de presentatie wordt een cijfer gekoppeld, gekeken wordt o.a. naar actieve deelname aan het gesprek waaruit blijkt dat niet alleen het bestudeerde deel maar ook het totale hoofdstuk en zelfs de inpassing in de totale stof begrepen is.

De toelisterende jaarstudenten zien de film ook en bereiden vragen voor uit het betreffende hoofdstuk die ze mogen stellen aan het eind van de presentatie.

Consultdeel

Het *consultdeel* bestaat uit een project waarin een *kleinere studentengroep* van 3 of op basis van een keuze uit een van de uitstroomprofielen *business development* (Jurjen Helmus), *innovatiemanagement* (Ed Schrikkema) of *procesoptimalisatie* (Hans Siebring) de vragen uit het **eerste deel van het onderdeel 'de vertaalslag naar uw leerpraktijk'** dat zich aan het eind van ieder hoofdstuk bevindt gaat beantwoorden. Dit zijn tevens de beoordelingscriteria voor het vak. U kunt de vakdocenten benaderen om informatie (niet om een opdracht). Het is aan de studenten zelf om een groep samen te stellen. Deze groepen mogen echter **niet groter zijn dan vier personen en niet kleiner dan drie personen**. De studenten zijn zelf verantwoordelijk voor de groepssamenstelling.

U gaat op zoek naar een bedrijf met een personele bezetting van 50 fte of meer (geen start-ups) binnen het gekozen uitstroomprofiel. De student kiest een reële organisatie om bijvoorbeeld een innovatie ook 'daadwerkelijk' een onderdeel van haar primaire proces zou kunnen uitmaken, vraagt toestemming om met deze organisatie in contact te komen en te blijven om deze vragen te stellen en een antwoord te krijgen op de vragen. De antwoorden vormen een beeld over deze organisatie. De studentengroep werkt dit beeld uit in een *kritische reflectie* op deze organisatie (voorzien van bewijsbare onderbouwing van de argumenten). Je vindt in de Performance Gap Scan een heel handig stuk denkgereedschap. Ook hierin is een logboek vereist waarin o.a. duidelijk de taken van de groepsleden zijn opgenomen. Als extra handeling presenteert de student een persoonlijke reflectie op basis van de vier elementen (kleuren) uit de Personal Performance Methode. Je kunt hier de STAR-methodiek gebruiken (Situatie, Taak, Aanleiding, Resultaat). **Let op! Begin op tijd en betrek de docenten!**

Innovatiemanagement

Stel dat jouw groep een keuze heeft gemaakt voor het *uitstroomprofiel innovatiemanagement*. Het project dat deze groep tot ontwikkeling brengt is bijvoorbeeld een innovatieve techniek om uit getijde-bewegingen energie op te wekken. Binnen de colleges innovatiemanagement wordt dit deel technisch verder uitgewerkt. De studentengroep kiest voor deze innovatie een organisatie die dit zou kunnen toepassen in haar primaire proces! N.B. Het gaat dus **NIET** om bedrijven die een dergelijk product kunnen produceren (dat is proces optimalisatie).

Business Development

Het uitstroomprofiel Business Development geeft de volgende opdracht.

De druk op technologie bedrijven in Nederland vanuit de BRIC-landen is hoog. Bedrijven kiezen ervoor om hun productie over te brengen naar bijvoorbeeld China. Daarnaast zie je dat de huidige staat van de wereld economie bedrijven dwingt te consolideren of te krimpen. Locale krimp is een bedrijfskundig fenomeen waarmee organisaties de komende jaren te maken krijgen. Het paradigma van de groei heeft plaats gemaakt voor krimp en consolidatie. De vraag vanuit business development is nu hoe organisaties zodanig kunnen krimpen / consolideren dat ze in de kern weer een high performance organisatie worden.

De uitdaging bij deze opdracht is hoog, omdat er over krimp en consolidatie veel minder geschreven wordt dan over groeipaden. Gekeken naar de toekomst van ons land, de trends in de industrie is het van belang voor TBK-ers dat ze kunnen omgaan met het onderwerp krimp/consolidatie.

Iedere groep kiest een bedrijf dat het afgelopen jaar te maken heeft gehad met een situatie van krimp/consolidatie.

Als bronnen om bedrijven te vinden, kun je LexisNexis van de HvA raadplegen (<http://rps.hva.nl:2240/hva/>) waarin de belangrijke kranten (b.v. het Financiële Dagblad) zijn en je op zoektermen kunt selecteren.

N.B. Je dient bij andere groepen te controleren of deze hetzelfde bedrijf als jouw groep heeft geselecteerd.

Proces Optimalisatie

Procesoptimalisatie houdt zich bezig met verbetervoorstellen in het bedrijf. Deze voorstellen gaan nagenoeg altijd over het werk van andere mensen. Dit betekent dat betrekken, buy in, leiden, gevoeligheid, effect op het werk van iemand (denk ook eens aan nieuwe taken of ontslag) opportuun kunnen zijn. De voorbeelden in bijlage 2 geeft een overzicht van opdrachten die binnen dit werkveld mogelijk zijn.

1.6 Studiemateriaal

Verplichte literatuur:

- Breejen, Jan den, De High Performance Organisatie, *Management van Leren én Veranderen*, Uitgeverij Kluwer, ISBN 9789013058176.
- Schrikkema / Oosterloo (red.) *Syllabus IOV* (downloaden via Intranet of Dropbox)

Sterk aanbevolen:

- Simon, Hermann, *Hidden Champions van de 21^e eeuw*, www.awbruna.nl, ISBN 97890222996607.
- Bronnen uit de digitale mediatheek van de HvA, zoals:
 - Management Executive Base
 - Science Direct

1.7 Aanvullende informatie

Het leereffect heb je zelf in handen, een volwassen studiehouding wordt verwacht door de docenten. Door meer en dieper op de stof in te gaan en daarbij reflectie van de docenten terug te krijgen zul je substantieel meer leren.

2 Weekplanning

Week 1

- Introductie van het programma
 - Gastdocent Jan den Breejen

Vervolgens..

Week	Welke groep?	Te bestuderen uit den Breejen	Film
<i>Week 2</i>	Presentaties groep A	Hoofdstuk 1	<i>Gladiator (2000)</i>
<i>Week 3</i>	Presentaties groep B	Hoofdstuk 2	<i>Glennegarry Glen Ross (1992)</i>

Week 4	Presentaties groep C	Hoofdstuk 3	<i>Forrest Gump</i> (2009)
Week 5	Presentaties groep D	Hoofdstuk 4	<i>Employee of the month</i> (2006)
Week 6	Presentaties groep E	Hoofdstuk 5	<i>The Guardian</i> (2006)
Week 7	Presentaties groep F	Hoofdstuk 6	<i>How the Grinch Stole Christmas</i> (2000)

- In week 8 zijn de presentaties van de resultaten uit de **consult-uren – het eigen bedrijf** - in een elevator-pitch. Hiervoor wordt nog een schema uitgereikt.

3 Toetsing

3.1 Toetsonderdelen

Getoetst wordt op het theoretische deel en het consultdeel (toepassingsdeel). Ieder student neemt een deel van de presentatie voor zijn rekening en krijgt hier voor als individu een cijfer. De reflecties – in de vorm van kritisch vermogen - vormen een belangrijk onderdeel.

3.2 Wijze van toetsen

Theoretisch deel

Getoetst wordt op presentaties (zowel in vorm als op inhoud). Iedere week houdt één groep (zie rooster). U dient niet alleen de vragen te beantwoorden. Nieuwe kennis en inzichten - gegenereerd door extra onderzoek - levert een hoger cijfer op.

Consultdeel

In week 8 moeten alle subgroepen een presentatie houden. Gelet wordt op de toepassing van de totale literatuur en eigen gevonden literatuur.

3.3 Toetsmomenten

Voor het *theoretische deel* tijdens de wekelijkse groepspresentaties wordt ieder individu getoetst. Voor het *consultdeel* wordt aan het eind presentaties gehouden, waarbij ook op individuele bijdragen wordt getoetst.

3.4 Herkansingmoment

Al een onderdeel niet voldoet is er een eerstkomende mogelijkheid het theoretisch onderdeel in een presentatie te herkansen in blok 2.

4 Beoordeling en feedback

4.1 Beoordelingcriteria

Theoretische deel wordt getoetst op:

- Diepgang: hoever is de groep in staat theorie (ook aanvullende theorie) te lezen en toe te passen op de casus (het filmmateriaal)
- Samenhang

Consultdeel:

Aan het eind van de module wordt een *elevator-pitch* gehouden:

- Wat is bereikt? (breedte en diepgang van het onderzoek)
- Hoe is het bereikt? (proces van het onderzoek)
- Hoe heb je zelf gemanifesteerd (persoonlijke reflectie)

4.2 Weging

Aanwezigheid colleges is verplicht. De cijfers uit het theoretisch deel en het consultdeel maken ieder max. 50% van het eindresultaat uit.

5 Organisatie

5.1 Docent(en)

Ed Schrikkema en Gerard Oosterloo.

Bijlage 1

Overzicht subgroepen Theoretisch Deel

Naam	Voornaam	Studentnr.	Volg+nr.	Subgroep
Kemp	Rainier	500501794	502032	A
Stevens	San	500502306	502673	A
Vergeer	Max	500502402	507567	A
Hendriks	Jan-Willem	500513537	517479	A
Moes	Hidde	500513959	517952	A
Monteiro	Robert	500515062	519218	A
Middendorp	Elko	500518611	523189	A
Berkenpas	Jeroen	500520479	525483	A
Mars	Reinier	500521435	526685	A
reserve				A
Oonk	Jan	500522672	528256	B
Luijt	Ralph	500527777	535700	B
Visser	Anieck	500528383	536495	B
Lute	Martijn	500528457	536575	B
Gemert	Tom van	500528591	536808	B
Bos	Jeroen	500528642	536865	B
Sante	Kevin van	500528948	537267	B
Brans	Tim	500529693	538141	B
Brouwer	Laurens	500530345	538938	B
reserve				B
Rasti	Shahbaz	500530906	539611	C
Wolfswinkel	Timothy	500530908	539613	C
Niet	Wendy van der	500532121	541006	C
Groot	Maarten	500532521	541457	C
Suijkerbuijk	Lucas	500532526	541462	C
Mangre	Sagar	500533018	542041	C
Rood	Diederik	500533019	542042	C
Rasch	Marcel	500533219	542290	C
Kortenaar	Bastiaan ten	500534940	544369	C
reserve				C
Groot	Justin	500535162	544623,5932	D
Kaya	Volkan	500535163	544624	D
Stap	Erwin	500535588	545164,8136	D
Koldewijn	folkert	500536902	546806	D
Nieland	William	500537613	547687	D
Visser	Robin	500537616	547690	D

Scheur	Tommy van de	500528852	547944	D
Hegeman	Wouter	500538226	548507	D
Meijer	Jacob	500538227	548508	D
reserve				D
Aalders	Wietske	500539108	549687	E
Oosterhof	Christiaan	500539521	550299	E
Sayad	Eradj	500539761	550587	E
Orhan	Esra	500531567	550760	E
Bosch	Kees van den	500540196	551196	E
Zaan	Nico van der	500540200	551200	E
Terlien	Jurrien	500540520	551667	E
Ouakili	Adil El	500540842	552191	E
Abdulhasain	Firas	500540875	552249	E
reserve				E
Bleeker	Laura	500541178	552695	F
Brink	Geert Jan	500541461	553133	F
Harrewijn	Kees	500541659	553464	F
Heijtel	Maarten	500541669	553476	F
Engelsman	Wolfert	500542025	554083	F
Rutgrink	Joost	500542410	554681	F
Gouw	Taco	500542469	554775	F
Piekema	Miranda	500612969	700802,7419	F
reserve				F

Bijlage 2 Overzicht opdrachten Proces Optimalisatie

IOV PO case 1 (dikgedrukt = veranderkunde in de tekst)

Situatie

Een directeur van een lokale fabriek in industriële smeervetten is met zijn fabriek onderdeel van een groter concern. Het concern heeft 4 gelijksoortige fabrieken in Europa (Frankrijk, Roemenië, Spanje). De leiding van het concern wil een benchmark tussen de fabrieken organiseren. Op basis van de benchmark wil men complexiteit reduceren, en op deze manier efficiency voordelen behalen. De lokale fabrieken hebben 30-50 medewerkers en elk een omzet van 30-50 miljoen Euro.

De adviseur van de directeur van de lokale fabriek moet onderzoek doen: huidige processen in kaart brengen, processen modelleren (in o.a. formules) en KPI's opstellen. De adviseur is in vaste dienst en 3 jaar geleden afgestudeerd op de HVA in TBK. De volgende stap is bij de andere fabrieken hetzelfde proces doorlopen.

Taak

KPI's vaststellen. Model ontwikkelen d.m.v. fieldresearch. Efficiency verschillen in kaart brengen. Conclusies verbinden aan de uitkomsten.

Complicatie

De bestaande KPI's zijn 8 jaar oud, en erg beperkt. Alleen de doorlooptijd wordt gemeten. In de moderne bedrijfskunde is het gebruikelijk om 8-10 KPI's op plantniveau te definiëren.

De lokale omgevingen zitten niet noodzakelijkerwijs te wachten op inmenging van centraal. Uitkomsten zouden kunnen variëren van het uitwisselen van best practice tot conclusies m.b.t. offshoring, outsourcing, sluiting.

De werkmaatschappijen in de holding zijn van oudsher uitermate decentraal aangestuurd. Tot op voor heel kort vond alleen rapportage op basis van financiën plaats.

De lokale werkmaatschappijen zijn extreem lean ingericht. Er zijn op de site geen stafdiensten aanwezig met bedrijfskundige of bedrijfseconomische kennis, alleen de lokale boekhouding heeft cijfers over de bedrijfsvoering. Bewegen in een internationale organisatie vergt verblijf in hotels, het beheersen van buitenlandse talen, het kennen van gebruiken, het beheren van een goede relatie. Flexibiliteit, communicatie en communicatiemiddelen zijn voorwaardelijk in het uitvoeren van de opdracht.

Resultaat

In 3 maanden moet voor de eerste fabriek het model opgeleverd zijn, incl de KPI's. Daarna dient een half jaar proef gedraaid te worden, om het model en metingen te verfijnen en valideren. De laatste 6 maanden dienen de andere 3 fabrieken gemodelleerd te worden.

Daarna dienen conclusies getrokken te worden, t.a.v. produktiviteitsverbetering. Gedacht moet worden aan besparingen in de orde van 200 kEuro – 1 MEuro jaarlijks.

In het concern wordt hiermee de standaard gezet t.a.v. integrale uniforme meting. Ook voor de uitwisseling van best practice wordt een platform gecreeërd.

Gedrag

De opdrachtnemer heeft in deze opdracht te maken met het vergaren van informatie uit vele bronnen. Onderzoek in de rest van Europa vergt misschien zelfs wel kennis van een beetje Frans, het vergt eindeloos telefoneren, en systematisch zoeken naar informatie. De onderzoeker zit als spin in het web, kan gestructureerd werken, kan duidelijk zijn naar internationale collega's m.b.t. vervolg/follow up in de uitvoering van de opdracht.

IOV case 2 (dikgedrukt=veranderkunde)

Situatie

Een plantmanager van een lokale fietsenfabriek heeft 200 medewerkers en 45 Miljoen Euro jaarlijkse omzet. De planning en voortgang van de productie kent nog behoorlijk veel verstoring. Een van de meest voorkomende oorzaken zit in machine-beschikbaarheid. Machines vallen regelmatig nog uit. De afdeling onderhoud is al jaren bemand door dezelfde groep medewerkers. Ze zijn zelf sturend, maar er mist eigenlijk een overall plan, een overall concept voor onderhoud.

Taak

De assistent plantmanager krijgt als taak om een onderhoudsconcept voor de fabriek op te stellen. De plantmanager is modern TBK HVA geschoold en heeft nogal wat eisen opgelegd gekregen op het gebied van dit nieuwe concept. Te denken valt aan: risico-analyse volgens FMECA (failure mode effect criticality analysis), wel/niet collectieve sluiting in de zomerperiode, keuze correctief versus preventief. Het machinepark dient in kaart gebracht te worden, tevens dienen de logische onderhoudsmomenten vastgesteld te worden gedurende het lopende productieproces. Het in kaart brengen van de verschillende typen machines, het gewenste niveau van onderhoud, frequentie/duur van onderhoud zijn voorbereidende taken in deze opdracht.

Complicatie

Een van de complicaties is dat de kennis over de machines niet is vastgelegd in documenten, maar zich m.n. bevindt in de hoofden van de ervaren operators en monteurs.

Uitkomsten zouden als bedreigend ervaren kunnen worden, aangezien er transparantie in de uitvoering van het onderhoud ontstaat. Door een duidelijk concept en planning van het onderhoud ontstaat ineens voor een ieder inzicht.

Complicatie zit in deze opdracht ook in de aard van de machines. Het betreft een groep verspanende (roterende) machines, maar ook een groep van ketels. Het onderhoud van deze groepen is heel verschillend, en wordt ook door verschillende bedrijven in verschillende cycli uitgevoerd.

Een uitvloeisel van deze opdracht betreft het TD-magazijn. Het magazijn puilt uit van de reserve-delen, er is geen td-magazijnsysteem, ook hier dient in de nieuwe situatie verbetering in op te treden.

Resultaat

Er dient in 9 maanden een duidelijk concept neergelegd te worden.

Na 2 jaar zullen de resultaten in kosten meetbaar moeten zijn.

Machinebeschikbaarheid moet aantoonbaar verbeterd zijn na 2 jaar.

Daarnaast moeten vanaf dag 1 van de ontwerp/implementatie de mensen aan boord zijn en blijven (communicatieplan).

Daarnaast dienen monteurs en productieleiding voorzien te worden van een tool waarmee operationele voortgang inzichtelijk is, gepland en gemonitord kan worden.

Gedrag

De opdrachtnemer weet dat deze materie met grote voorzichtigheid betracht moet worden. Kennisvergaren van mensen die zich mogelijk bedreigd voelen (verlies baan; verlies leegloop mogelijkheden) is een van de grote uitdagingen. Het leiden, mensen inschatten, overtuigen is een kernkwaliteit. Daarnaast is het de kunst om bij het nieuwe concept de zaak begrijpbaar en beheersbaar voor de mensen op de vloer neer te zetten, ondanks dat de oplossing best complex kan zijn. Acceptatie zal alleen verkregen worden, als men inziet dat dit hen en de organisatie helpt.

IOV case 3 (veranderen = dikgedrukt)

Situatie

Een productiebedrijf in grote RVS indampers en drogers bestaat uit 3 productie-units (150 FTE, 30 Miljoen Euro): De afdeling mechanische voorbewerking, de las-afdeling en de assemblage-afdeling. Eindproducten worden geleverd over de hele wereld, denk m.n. aan Nieuw Zeeland en Zuid Afrika. De assemblage van eindproducten vindt plaats op de bouwplaats (buiten). Over het algemeen vindt de interne samenwerking tussen voorbewerking en lassen nog wel plaats (alhoewel al moeilijk), de samenwerking met de assemblage-afdeling is echt heel lastig. De indampers worden geplaatst over de hele wereld, productie van de halffabrikaten vindt in de fabriek in Tuitjenhorn plaats. De basis van de winst- en verliesrekening van dit bedrijf is wel gezond, de laatste 5 projecten echter zijn verliesgevend afgesloten met als belangrijkste reden de uitloop op de bouwplaats.

Taak

De nieuwe afdelingsleider Assemblage, die als enige in Tuitjenhorn werkt en jong van de HVA TBK afkomstig is, hoort al deze problemen van de monteurs uit het werkveld. Daarnaast krijgt hij van de Directeur Productie de opdracht om zo snel mogelijk in de kosten op zijn afdeling in te grijpen. Hij besluit een diepgaand onderzoek te starten, teneinde effectiviteit van de werkzaamheden van de afdeling te vergroten.

Complicatie

Complicerend in dit geheel is dat de engineers (die de tekening maken), de installatie nooit in compleetheid in elkaar gezet zien worden. Dit gebeurt op de bouwplaats. Het inlevend vermogen van de engineers is er wel, de feitelijke mogelijkheid is er niet. Engineers staan achter hun CAD Cam station de hele dag te tekenen en rekenen, in een relatief rustige omgeving.

Contactmomenten van de monteurs van assemblage met de basis in Tuitjenhorn is beperkt vanwege tijdsverschillen. Daarbij ligt het niet in de aard van de monteurs te velde om voor elk wisselwasje te bellen. Het zijn door de jaren heen, min of meer vrije jongens geworden, met een enorme hoge graad van oplossend vermogen en zelfredzaamheid. De bereidheid om nog mee te werken aan een interne oplossing is hierdoor laag.

Resultaat

De aanlevering van halffabrikaten, de labelling van onderdelen, het aanleveren van weinig varianten in bouten en moeren etc op de bouwplaats is key. Engineering gaat meer assemblage gericht ontwerpen; papierstromen (tekeningen) moeten sterk vereenvoudigd worden, met als resultaat een beperkt aantal samenstellings tekeningen. Dit alles tesamen dient te leiden tot lagere kosten, cq. een positief resultaat voor de onderneming.

Gedrag

Integraal kunnen denken door de keten is belangrijk. Het duidelijk kunnen maken van de verschillende belangen aan de verschillende betrokkenen is belangrijk (ligt voor ontwerpers anders voor monteurs). Inlevingsvermogen is een belangrijke vaardigheid. Bereidheid om op veel verschillende tijdstippen van de dag te willen en kunnen luisteren en werken. Het vervullen van de rol van ambassadeur van alle monteurs buiten, binnen in de organisatie is belangrijk. Montage moet als een wezenlijk onderdeel van het primaire proces op tafel in de besprekingen (moet niet alleen over verspanen en lassen gaan). Begrip (kunnen vertalen) en gevoel voor technische processen is belangrijk voor communicatie met de monteurs.

IOV case 4 (dikgedrukt=veranderen)

Situatie

Een plantmanager van een fabriek van een beursgenoteerde onderneming krijgt de opdracht om het werkkapitaal te halveren. 27% moet naar 15% gebracht worden in 1 jaar tijd. De Raad van Bestuur wil dat alle fabrieken snel hun ratio's verbeteren, mede om de aandeelhouders in de volgende vergadering tevreden te kunnen stellen. De fabriek produceert draaideuren t.b.v. kantoren en fabrieken. De holding heeft 15 fabrieken, waarvan 7 zich met "deuren" bezighouden. De Working Capital standaard is afgeleid van een beurs-branche gemiddelde.

Taak

De plantmanager, 8 jaar geleden afgestudeerd aan HVA-TBK, dient de voorraden te verminderen. Regelmogelijkheden op andere gebieden (debiteuren, crediteuren) zijn nauwelijks mogelijk. De onderneming zit hier sinds jaar en dag op de gebruikelijke industriestandaard. Voorraad reductie is de sleutel tot de oplossing.

Complicatie

Complicerend in dit geheel is dat de zogenaamde industrie standaard een financieel kental is. Alleen al in de holding verschilt dit kental tussen de deurenfabrieken tussen de 20% en 50%. Daarnaast wordt in het beurskental ook de bedrijfstak dakenbouw meegenomen, een bedrijfstak waar standaard geen voorraad bij de producent ligt.

De gebruikelijke spanning tussen verkoop (teveel voorraad gereed product) versus produceren (niet het juiste produkt, lange lengtes) is aanwezig.

Resultaat

Het opleveren van een concreet ambitieus actieplan op het gebied van voorraadreduktie moet gemaakt worden. Het gaat over grondstoffen, onderhanden werk en eindprodukten. Het plan dient duidelijk en goed communiceerbaar te zijn, zodat een ieder zich ook wil en kan committen. Ook zal duidelijk moeten zijn wat men in de fabriek, de verkoop en het magazijn moet gaan doen. Naast het plan dient er een terugkerend overleg opgezet te worden, waar operationele bewaking van de voortgang geborgd kan worden. In dit overleg dienen verschillende afdelingen om de tafel te zitten.

Gedrag

Integraal kunnen denken in de keten is belangrijk. Het committen van verkoop is even zo belangrijk, alswel dat de voorraadbeheerder van de fabriek duidelijk aan boord moet zijn vanaf dag 1. Afweging van responsiveness naar klanten (nee-verkopen) en nieuwe produkten op voorraad dient afgewogen te worden tegen voorraadhoogtes en kosten. Dit dient samen met de commercie gedaan te worden. Ook kosten (desinvesteren/verschroten) en uitvoeringskosten (opzet systeem, aanname extra voorraadbewaker) dienen verantwoord te kunnen worden in een standaard investeringscalculatie. Het mensen mee laten denken in het ondernemersmodel is belangrijk, de integraliteit in laten zien, ondernemerschap creëren.

IOV case 5 (veranderen = dikgedrukt)

Situatie

Een plantmanager van een fabriekje van luxe jachten (weekendcruisiers) in Schagen moet gaan groeien met zijn bedrijf. De plantmanager is samen met zijn vriend (tegenwoordig de commercieel directeur) het bedrijf begonnen. Men maakt in duurzaam kunststof de oude Zweedse weekendcruisiers (Storebro), 8, 9 en 10 meter. Het bedrijf is nu in zijn derde levensjaar en heeft inmiddels een productie van 23 schepen bereikt, en er zijn 12 mensen in dienst. Een schip kost tussen de 78.000 en 135.000 Euro afhankelijk van opties en afwerking. De eerste schepen zijn nog compleet in Schagen gebouwd (incl de plastic schalen), van de laatste 5 schepen is de PVC romp al uit Polen gekomen. Aftimmering, elektrische installatie, motorbouw, comfortniveau vindt allemaal plaats in Schagen. Het is een typische Engineering to Order productie op dit moment. Er zijn dieselmotoren in verschillende klassen toegepast, maar ook zijn er reeds 2 hybride aandrijvingen verkocht. Afgelopen voorjaar was men voor het eerst op de beurs Boot in Dusseldorf en daar was serieuze belangstelling voor het Nederlandse produkt. Vorig jaar heeft de commercieel directeur een plan laten maken door een TBK-er Business Development. Kort en goed gezegd komt het er op neer, dat men behoorlijke extra marktkansen ziet in het Ruhrgebied, alsmede in Zuid Zweden waar het oude model oorspronkelijk vandaan komt. Het rapport is destijds zeer grondig opgezet, en de aktualiteit ervan heeft zich al bewezen. De eerste 2 orders uit Malmo (er is een agent aangesteld dit voorjaar) en een opdracht uit Wuppertal zijn binnen.

Doorlooptijd van het produkt is toch gauw 10 weken, en normaliter wordt de klant achter in de rij gezet, en gaat men wel akkoord als men 6 maanden moet wachten. Tegelijkertijd zijn er 5 schepen in het bedrijf in verschillende stadia in het bedrijf aanwezig. Meer gaat echt niet.

Taak

De plantmanager ziet deze mooie positieve ontwikkelingen allemaal gebeuren, en heeft tot nog toe met veel kunst- en vliegwerk (hogere brandweerkunde) de productie-toename bij kunnen houden. Eigenlijk gaat dit zo niet langer. Er wordt besloten een jong afgestudeerde TBK-er PO aan te nemen. Voor het komende jaar krijgt deze 3 taken: het opstellen van een plan om capaciteitsvergroting met een faktor 2 mogelijk te maken, het proces tussen Schagen en Polen veel beter op orde te brengen, en eventueel bijbehorende investeringsplannen voor te bereiden. Hierbij is nog niet gezegd dat men noodzakelijkerwijs in Schagen uit moet breiden. Het is de plantmanager nog niet helemaal duidelijk hoe de nieuwe situatie er uit zal zien: dient het proces verder opgedeeld te worden, dient er meer uitbesteed te worden, wat dan? Hoe houd je dan de vinger aan de pols, kwaliteit, service en image is immers hun USP?

Complicatie

Complicerend in dit geheel is dus het beeld over de toekomst, het is waarschijnlijk raadzaam om een aantal opties uit te werken:

- dient het KOOP verschoven te worden?

- Dienen er tussenvorraden van bootrompen aangelegd te worden?
- Dienen een aantal bewerkingen naar Polen overgebracht te worden?

Een andere complicatie zit in de financiering: onze jonge ondernemers hebben uiteraard een mooie portefeuille, maar hun financiële situatie is nog niet zodanig sterk dat ze zich alles kunnen permitteren. De Rabo in Schagen werkt tot nu toe goed met ze mee, maar om zo maar 4 miljoen Euro voor een verdubbeling van de thuiscapaciteit te financieren, hebben ze wel een heel sterk plan nodig. En eigenlijk gewoon.. een andere oplossing.

Resultaat

Een plan met minimaal 3 opties moet gemaakt worden: 1. Verdubbelen capaciteit in Schagen. 2. Extra capaciteit in Polen, of 3. de verdeling van het werk tussen Nederland en Polen veranderen, en daarna een verdubbeling nastreven.

Opties dienen onderbouwd te zijn met een financieel plan. Het mooist zou ook zijn als de positieve commerciële beschouwingen meegenomen worden, maar er toch een achterdeurtje is, dat men niet “vast” aan de nieuwe extra capaciteit zit. Het moet als het ware een flexibele capaciteitsuitbreiding zijn.

Het tweede deel van de opdracht is de samenwerking met de Polen professionaliseren. Eigenlijk moet er een lange termijn overeenkomst komen, de methode van werken moet aan twee zijden “ISO9001” waardig zijn. En het zou mooi zijn als de Polen hun eigen eventuele capaciteitsuitbreiding zouden financieren.

Gedrag

Integraal kunnen denken in de keten is belangrijk, met kennis van productie en productiebesturing. Onderhandelingsvaardigheden in internationale context is belangrijk