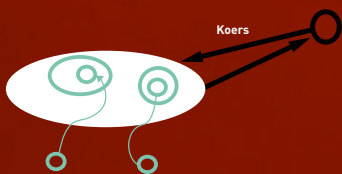


syn
tens



Resultaatgericht ondernemen voor MKB'ers

VAN KOERS TOT RESULTAAT

**Resultaatgericht ondernemen
als onderdeel van organisatorische innovatie**



Inhoud

- 3** Voorwoord
- 5** Resultaatgericht ondernemen
- 6** Het stappenplan van resultaatgericht ondernemen
- 11** **STAP 1:** de koersvaststelling
- 13** **STAP 2:** de presentatie van de koers aan de medewerkers
- 15** **STAP 3:** de voortgang bijhouden
- 17** **STAP 4:** coachen, inspireren en ontwikkelingsondersteuning van MKB-professionals
- 19** **STAP 5:** evaluatie en continuïteit
- 20** Ervaringen van ondernemers en adviseurs
- 22** Bijlage: overzicht van gebruikte en verwerkte theorieën en literatuur
- 24** Colofon



VOORWOORD

Hoe kunnen ondernemers hun bedrijf effectiever aansturen en wat is er nodig om blijvend goede bedrijfsresultaten te boeken?

Met als doel het innovatievermogen van MKB-bedrijven te verhogen, ontwikkelde Syntens een bijzondere methodiek: resultaatgericht ondernemen.

De kern van de methodiek bestaat uit het verhogen van de zelfwerkzaamheid van medewerkers zodat ze een optimale bijdrage leveren aan de koers die helder door de ondernemer is uitgezet.

Doen, handelen, concreet zijn; binnen het MKB-bedrijf is dit allemaal van grote waarde. Vaak zijn methodieken waarmee binnen grote bedrijven goede resultaten worden geboekt, voor het MKB-bedrijf veel te abstract en ineffectief. Sterker nog; ik krijg sterk de indruk dat deze theorieën soms zelfs verstarrend werken op hun innovatievermogen. Vandaar dat zowel deze methodiek als de implementatie zich kenmerken door duidelijkheid en no-nonsense. De zelfwerkzaamheid van medewerkers wordt direct op de werkplek aangepakt en de advisering van ondernemers geschiedt to the point.

Resultaatgericht ondernemen is de uitkomst van anderhalf jaar lang hard werken. Theorie en praktijk werden bij elkaar gebracht en in elkaar gevlochten met een duidelijk doel voor ogen: het ontwikkelen van een methodiek waar het MKB werkelijk iets aan heeft.

Na de ontwikkeling kwam het testen. We hebben de stoute schoenen aangetrokken en zijn het gewoon gaan doen. Voor ons was het toen een verrassing te ontdekken dat een MKB-bedrijf het best getypeerd kan worden als 'organisatie met professionals'. Vaak wordt deze typering alleen gebruikt voor bijvoorbeeld consultants en advocaten, maar daarmee zouden we voorbij gaan aan een belangrijke kwaliteit van iedereen die binnen een MKB-bedrijf werkt. Die kwaliteit wordt, zo zal u ontdekken als u deze uitgave leest, optimaal ingezet binnen het resultaatgericht ondernemen.

Het onderzoek en de praktische beschrijving in dit boekje zijn mede tot stand gekomen door Europese en Provinciale ondersteuning, vanuit het Innovative Actions programma voor het 'Werkplek georiënteerd ontwikkelen'. Graag bedanken wij bovendien de ondernemers, medewerkers, adviseurs en docenten die met veel enthousiasme en inzet de methodiek in de praktijk hebben gebracht. Enkelen van hen vertellen u in deze uitgave zelf over hun ervaringen. Hun visies en enthousiasme sterken ons in de verwachting dat nog veel MKB-bedrijven profijt zullen hebben van het resultaatgericht ondernemen.

Steffen de Lange

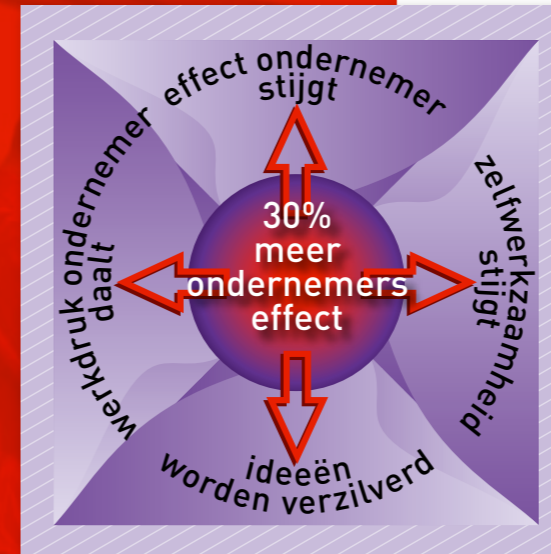
Adviseur Syntens Roermond



DE KERN VAN RESULTAATGERICHT ONDERNEMEN

De ondernemer bepaalt de koers van het bedrijf (!) en hij/zij vertaalt dit in een product-marktplan en een concreet jaarplan. Dit jaarplan is het uitgangspunt voor een presentatie aan het personeel én het is de inzet tijdens persoonlijke gesprekken met de mensen. Op gelijkwaardige basis, dus niet top-down, wordt besproken op welke manier de medewerkers -op eigen kracht- de gestelde resultaten kunnen bereiken. De ondernemer faciliteert en stimuleert vervolgens de zelfwerkzaamheid terwijl hij/zij de kwaliteit van de marktvisie goed in het oog blijft houden. De medewerker wordt MKB-professional.

Ondernemers kiezen de koers, werknemers zorgen voor een succesvolle reis. Steeds opnieuw. De meest ideale bedrijfsomvang voor invoering van resultaatgericht ondernemen is 5 tot 70 FTE's.



Resultaatgericht ondernemen

Het is de simpele basis van MKB-succes: met producten en diensten aansluiten op de behoeften van de markt. Die markt staat niet stil, maar is continue in beweging. Evenals de concurrentie, de overheid en de financiële wereld. Organisaties die steeds opnieuw ideeën, kennis, samenwerkingsrelaties en technologieën flexibel inzetten, hebben de meeste kans op succes. Of, zoals Darwin het ooit formuleerde: 'Het is niet de sterkste, de slimste of de snelste, maar degene die zich het best kan aanpassen aan veranderende omstandigheden... die overleeft.'

Eerlijk

Maar laten we eerlijk zijn; de simpele basis van MKB-succes klinkt professioneel en logisch, maar het is makkelijker gezegd dan gedaan. De gemiddelde werkweek van een MKB-directeur beslaat minstens 50 uur. Maar liefst driekwart van de ondernemers is tijdens de vakantie gewoon bereikbaar en men kan het zich niet of nauwelijks veroorloven om ziek te worden. Velen zijn al tevreden als 'de zaak gewoon loopt'. De gedachte alleen al, dat een organisatie ook nog eens terecht zou komen in een continue verbeteringsslag, werpt de vragen op: wanneer zou ik dat moeten regelen en hoe zorg ik ervoor dat mijn voornemens niet ten onder gaan in de statistische zekerheid dat 80 tot 90% van alle veranderingstrajecten mislukken?

30% meer ondernemereffect

Steffen de Lange, adviseur van Syntens, zocht en vond een aanpak die niet alleen zorgt voor een effectief aanpassings- en verbeteringsproces, maar die ook aansluit bij het drukke leven van MKB'ers. Sterker nog, zijn methodiek brengt rust. Het zorgt ervoor dat een directeur zich minder bezig houdt met energieverstrijpende uitvoerende taken en het verhoogt tegelijkertijd de effectiviteit van de aansturing.

Resultaatgericht ondernemen leidt tot een gezond bedrijf dat idealiter circa 20% van de omzet uit nieuwe product-marktcombinaties haalt. Een bedrijf waarbinnen medewerkers effectief zelfwerkzaam zijn, de missie voor iedereen duidelijk is,



WAT WILT U? REIZEN OF TREKKEN?

Hoe bereidt u uw vakantie voor? Dat is namelijk veelzeggend.

Er zijn mensen die al vroeg starten met de voorbereiding. Ze lezen boeken, stippelen de route van dag tot dag uit, ze selecteren de hotspots en zien zichzelf in gedachten al helemaal gaan. Andere besluiten niet te gaan reizen, maar te trekken. Ze stellen hun einddoel vast (binnen een week kom ik aan in Lissabon, bijvoorbeeld) maar op weg ernaartoe laat men zich verrassen door omstandigheden, plaatselijke schoonheid en de eigen wensen. Niet zelden genieten de trekkers meer dan reizigers. Beiden bereiken hun bestemming, maar de reiziger heeft minder genoten doordat de planning werd verstoord.

Resultaatgericht ondernemen werkt met een heldere koers, maar 'de weg ernaartoe' wordt in samenspraak met de hele organisatie bepaald. De ondernemer zorgt voor een reiswaardige onderneming, de uitvoerders denken en handelen met eigen inzicht.

Het stappenplan van resultaatgericht ondernemen

- Stap 1.** De ondernemer stelt de koers vast op basis van
 - zijn droom
 - missie en visie op kansen en marktontwikkelingen
 - opstellen product-marktplan voor de duur van 1 jaar
 - opstellen resultaatgericht jaarplan
- Stap 2.** De ondernemer presenteert zijn koers aan de medewerkers
 - presentatie van de ambities en discussie hierover met medewerkers
 - bespreken inzet per medewerker (of afdeling) wat leidt tot een duidelijke overeenkomst met meetbare afspraken zie voorbeeld
- Stap 3.** De ondernemer bespreekt de voortgang per kwartaal en per jaar
- Stap 4.** De ondernemer coacht, inspireert en ondersteunt de ontwikkeling van de MKB-professionals op de werkplek
- Stap 5.** De ondernemer evalueert de realisatie van het opgestelde product-marktplan en het jaarplan. De uitkomsten vormen de input voor de start van het resultaatgericht ondernemen in het daaropvolgend jaar.

goede ideeën het daglicht bereiken en de ondernemer met een lagere werkdruk dan nu zijn/haar visionaire en faciliterende taken vervult.

Waarschuwing

"De methode is gebaseerd op logische principes", vertelt Steffen. "Mensen doen waar ze goed in zijn terwijl professionele groei én meetbare resultaten op zeven gebieden zoals omzet en marktaandeel centraal staan." Niet zelden willen ondernemers direct na één korte presentatie overstappen op resultaatgericht ondernemen. "Maar laat de heldere logica en de aantoonbaar resultaten geen zand in de ogen strooien", waarschuwt Steffen.

"Het mag dan weliswaar aantrekkelijk zijn om in minder tijd meer resultaat uit de organisatie te halen, maar het brengt de organisatie ook veel duidelijkheid. De onderste steen komt boven en dat kan confronterend zijn. Aangezien de passie van de ondernemer en de koers van de onderneming tegen elkaar worden afgezet.

Bovendien moeten de ondernemers het aandurven om hun eigen kracht en inzichten op een innovatieve wijze te delen met de medewerkers."

Kracht

Steffen: "Vooropgesteld: MKB-ondernemers doen het per definitie goed, anders zou het bedrijf niet bestaan.

Ze kennen de markt, al zou het alleen maar zijn omdat ze de meest cruciale gesprekken zelf voeren. Werknemers in het midden- en kleinbedrijf hebben ook een belangrijke kwaliteit met elkaar gemeen: ze voegen per persoon veel toe. Als je bij een groot bedrijf werkt, levert iedereen uiteindelijk maar een kleine bijdrage aan het eindproduct. Bij kleinere bedrijven is de bijdrage die één persoon levert aan een eindproduct veel groter. Mensen die zich thuis voelen in een kleine organisatie, vinden dit prettig, anders zouden ze uitkijken naar een nieuwe baan."

"Als we de krachten van werkgevers en -nemers naast elkaar plaatsen hebben de ondernemers dus veel feeling met de markt terwijl de uitvoerende professionals veel invloed (willen en kunnen) hebben op het eindproduct."

'Vooruitgang is zorgen dat alle Eskimo's een centrale verwarming krijgen, zodat ze zich rot moeten werken om een ijskast te kopen,' zei ooit Wim Sonneveld. Natuurlijk ontging niemand in de zaal het cynisme, maar we sluiten niet uit dat de ondernemers onder hen even weg-droomden. "Wat een enorme markt: centrale verwarming voor Eskimo's en dan die ijskasten..." "

EEN VOORBEELD VAN TAAKGERICHT STUREN: SECURITY ALERT ALARMSYSTEMEN

De directeur van Security Alert Alarmsystemen ziet in de toegenomen vrees voor terrorisme een nieuwe markt ontstaan voor veiligheidsconcepten. In aansluiting daarop bedenkt hij een nieuwe product-marktcombinatie: de TPBS (Terrorist Proof Building System) voor internationale bedrijven met een hoofdkantoor in de Benelux.

Na het denken, gaat de directeur aan de slag. De afdeling personeelszaken (hijzelf) gaat op zoek naar mensen met een bepaalde opleiding en ervaring. De afdeling sales (hijzelf) verzamelt informatie waarmee de markt benaderd kan worden, de afdeling technische productontwikkeling (hijzelf) werkt het hele concept uit, de juridische afdeling (hijzelf) buigt zich over een goed contract. Et cetera. Zijn bevindingen geeft hij door aan de medewerkers die er even aan moeten wennen... Hij praat, probeert te enthousiasmeren, raakt mogelijk geïrriteerd doordat niet iedereen even hard met hem meedenkt en de strijd duurt voort totdat het idee in de prullenbak belandt of daadwerkelijk vruchten afwerpt.

Deze wijze van managen, op taaksturing, komt binnen het MKB buitengewoon veel voor en het is de basis van veel frustratie en een enorme werkdruk...



Taakgericht sturen

Opvallend

Als de krachten zo duidelijk en onderscheidend zijn, waarom moeten MKB'ers dan zo hard werken? Waarom draait een gemiddeld ondernemer weken van minstens 50 en niet zelden 70 uur? Steffen: "Het valt mij op dat deze directeuren van werkelijk alle markten thuis zijn. Vaak zijn ze de drijvende kracht achter de gehele organisatie. Kenmerkend is de taakgerichte sturing. Men ziet een markt-behoefte, men ontwikkelt in gedachte een product of dienst en vervolgens gaat men alle mensen en/of afdelingen instrueren over de extra taken die de vernieuwing oplevert. Dit laatste heet 'taakgericht sturen' en is in mijn ogen belangrijkste oorzaak voor de hoge werkdruk."

Voordat we verder gaan, eerst even dit. Bent u zich, als ondernemer, bewust van het krachtenspel tussen de markt en de organisatie? Heeft u het zo druk dat uw inzichten in de markt niet goed 'doorkomen' binnen het bedrijf? Vraagt u zich af hoe u met minder werkdruk meer resultaat haalt uit uw organisatie? Bent u bereid om rustig dit boekje te lezen en staat u open voor een traject dat veel van u en uw medewerkers zal vragen maar uiteindelijk nog meer oplevert? Als u voornamelijk met 'ja' heeft geantwoord, nodigen we u uit verder te lezen om in te schatten wat resultaatgericht ondernemen voor u kan doen.

WAAROM TREKKEN MKB'ERS EIGENLIJK AL HET WERK NAAR ZICH TOE?

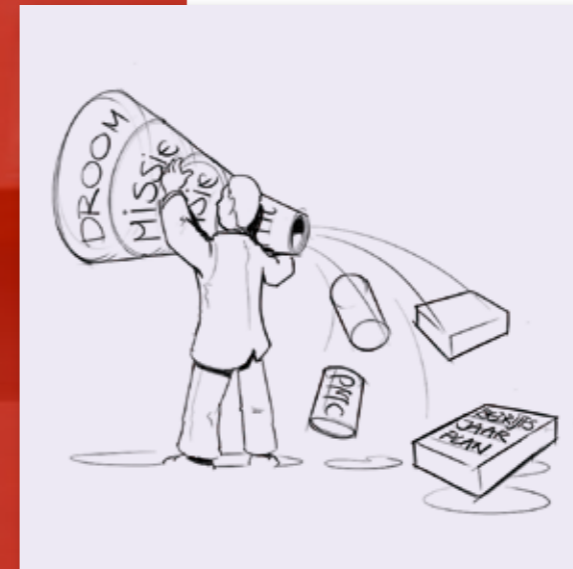
- geen vertrouwen in de kwaliteiten van anderen?
- gebrek aan mogelijkheden om goed over te brengen wat van anderen wordt verwacht?
- ...?



Stap 1: de ondernemer stelt de koers vast

- droom
- vaststellen missie en visie ondernemer op basis van kansen en marktontwikkelingen
- opstellen product-marktplan voor de duur van 1 jaar
- opstellen resultaatgericht jaarplan

Eerst analyseert een ondernemer de markt en hij/zij zet de conclusies om in product-marktcombinaties. Per combinatie worden deadlines, omzetverwachtingen, ambities, plannen én hun haalbaarheid op een rij gezet. Kort en bondig, op een A4. Vervolgens maakt de ondernemer een jaarplan. Dit plan geeft een totaaloverzicht van alle resultaatgebieden. Welk product moet welke omzet halen? Welke winstmarge is gekoppeld aan de omzet? Welke markten zoeken we op en houden we vast? Moeten we de interne bedrijfsvoering verbeteren en welke positie krijgt nieuwe productontwikkeling? Het zijn belangrijke vragen over complexe deelgebieden, maar een ondernemer die werkt met resultaatgericht ondernemen zal de antwoorden kunnen samenvatten op een A4.



Koers



Presentatie

SECURITY ALERT ALARMSYSTEMEN KIEST VOOR RESULTAATGERICHT ONDERNEMEN

De directeur van Security Alert Alarmsystemen analyseert de markt en bedenkt zijn nieuwe veiligheidsconcept TPBS. Als eerste zet hij het totaal aan product-marktcombinaties op een rij. Naast zijn alarmsystemen voor de Europese markt, de nachtelijke patrouilles in de provincie Utrecht, en de individuele veiligheidsadviezen voor fabrieken, plaatst hij het TPBS voor de Benelux. Per combinatie zet hij enkele belangrijke ambities op een rij, met daarachter de kans van slagen.

Vervolgens kiest hij enkele belangrijke resultaatgebieden zoals omzet, marge en marktbenadering. Per gebied stelt hij vast wat hij concreet wil bereiken en hoe dat daadwerkelijk gemeten kan worden. Kort en goed staan nu de belangrijkste punten op een rij.

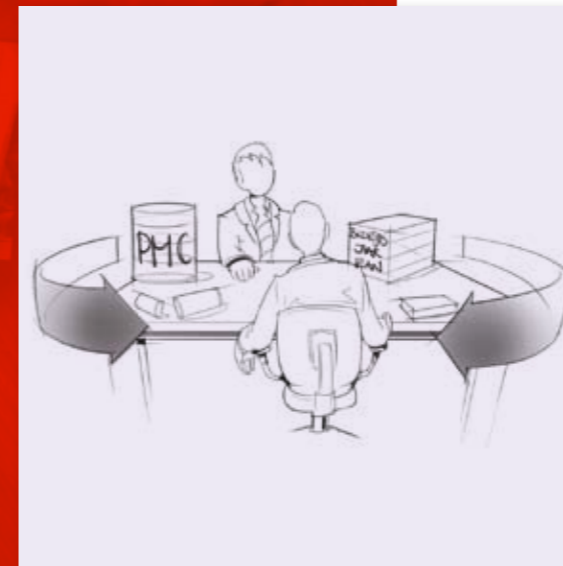
Dan treedt hij in gesprek met de medewerkers. Hij ontvouwt zijn plannen en staat open voor de reacties. Op grond van deze reacties en de inhoudelijke discussie die hierop volgt, worden de plannen eventueel bijgesteld. Aan de zijde van de werknemers zorgt het gesprek ervoor dat de nieuwe koers in gedachten vorm krijgt.

Daarna vinden gesprekken plaats tussen individuele medewerkers en de directeur. De medewerker geeft aan welke bijdrage hij of zij levert aan het jaarplan. Vragen zijn: Wat kun jij doen aan de productontwikkeling? Wat kun jij doen aan de procesbeheersing? En wat heb je daar dan voor nodig? Hoe kunnen we terugblikken en meten of het gelukt is?

Bij Security Alert Alarmsystemen werken 50 mensen en de directeur spreekt ze allemaal. Ook de telefonist die dacht geen extra bijdrage te kunnen leveren, anders dan het zo goed mogelijk te woord staan van mensen. Mis. Na het gesprek weet de telefonist bijvoorbeeld welke klantengroep het belangrijkste is voor het halen van de nieuwe doelstelling. Hij weet wanneer hij mensen uit een vergadering kan halen, omdat dit telefoontje een hoge prioriteit heeft. Hij weet waar de (aankomende) klanten voor bellen en als de situatie het toelaat, 'warmt hij de mensen vast op' voor het gesprek met de vertegenwoordigers. Ook de telefonist is een meewerkende professional geworden.



Presentatie en Discussie



Individueel gesprek

Stap 2: de ondernemer presenteert zijn koers aan de medewerkers

- presentatie van de ambities en discussie hierover met medewerkers
- bespreken inzet per medewerker (of afdeling) wat leidt tot een duidelijke overeenkomst met meetbare afspraken

Na de vaststelling van de heldere koers volgt de presentatie ervan aan de medewerkers. Deze presentatie opent de discussie en niet zelden wordt de koers hierdoor aangepast. Vervolgens treedt de ondernemer in gesprek met de medewerkers en samen stellen ze een individueel jaarplan op. "Dit is de koers, welke bijdrage zou jij, werknemer, daaraan kunnen leveren? Hoe kun je je werk zo inrichten, dat het aansluit bij het bedrijfsbeleid?" Op gelijkwaardige basis worden ambities afgesproken op het gebied van omzet, marges, marktbenadering, bedrijfsvoering en productontwikkeling. Deze ambities worden daarna omgezet in concrete meetbare afspraken.

We zijn nu aangekomen bij een cruciale fase in de beschrijving van resultaatgericht ondernemen. MKB'ers die de werkwijze inzetten, stappen namelijk óver het arbeidsintensieve taakgerichte sturen heen. De ondernemer bepaalt de marktvisie en de medewerkers zijn vervolgens verantwoordelijk voor de invulling en uitvoering van de plannen. De rol van de ondernemer is vervolgens het stimuleren, enthousiasmeren en anderszins ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers op de werkplek.

Ondertussen hebben we een directie die duidelijk aangeeft wat ze wil. De uitvoerende MKB-professionals weten wat er van ze wordt verwacht, ze denken mee over de meest optimale uitvoering en ze handelen in lijn met de afgesproken koers. De motivatie stijgt, werkdruk van de ondernemer daalt en doordat afspraken concreet en meetbaar zijn, is het voor iedereen relatief eenvoudig om te zien of alles goed verloopt.

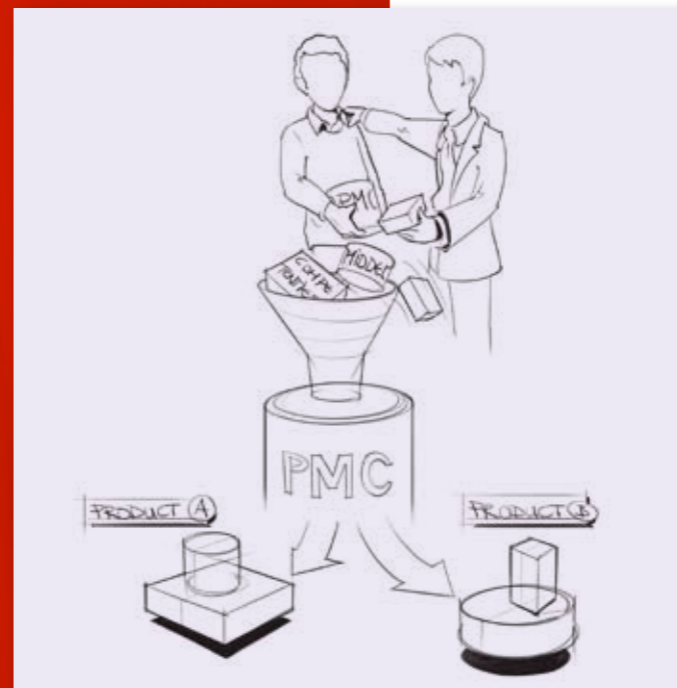


Stap 3: voortgang bijhouden

de ondernemer bespreekt de voortgang per kwartaal en per jaar

Wat verandert er in de relatie tussen een werkgever en werknemer?

Vaak wordt in deze relatie gefocust op fouten. Wat is er mis gegaan en wie heeft dat gedaan. Invoering van resultaatgericht ondernemen betekent dat de communicatie tussen werkgever en -nemer vooral gaat over heldere koersen, de realisatie van resultaten waarbij enthousiasmeren, stimuleren, ondersteunen en met elkaar meedenken centraal staan. Hierdoor verandert de rol van de werknemer. Hij/zij wordt van medewerker MKB-professional.



Begeleiden en Inspireren



Metten Voortgang



De praktijk:

Eric Sol is eigenaar van ICT-bedrijf Solide (7 FTE's in 2005). Terugkijkend op de invoering van resultaatgericht ondernemen, staan hem twee zaken nog helder voor ogen. Eric: "Het tempo was hoog. De methodiek werkte als een stevige stok achter de deur. Ten tweede vond ik de aanpak heel gericht en methodisch en het leidde er bij ons toe dat de bedrijfsvoering nu gestructureerder verloopt."

Stap 4: coachen, inspireren en ontwikkelen van MKB-professionals

De ondernemer coacht, inspireert en ondersteunt de ontwikkeling van de MKB-professionals op de werkplek

Waar afspraken worden gemaakt, moet natuurlijk ook de voortgang worden besproken. Dit gebeurt aan de hand van een vast format. De ondernemer moet zich goed realiseren dat van de MKB-professional veel wordt gevraagd. Immers, hij/zij mag niet meer wachten op taakopdrachten van de leiding, maar moet zelf 'de nek uitsteken'. Die nieuwe rol moet worden ondersteund. Daarom is een belangrijke vraag: wat heeft iemand nodig om de gemaakte afspraken daadwerkelijk na te kunnen komen? Persoonlijke ondersteuning? Extra middelen? Toegang tot specifieke informatie? Meer of andere vormen van samenwerking? Het is de taak van de ondernemer om de nieuwe werkhouding (van denken én doen) goed te faciliteren. De ondernemer wordt coach.

Resultaatmeting 1 jaar na start

De product-marktcombinaties zijn bekend en de MKB-professionals zijn in de gelegenheid gesteld deze combinaties te realiseren. Er zijn afspraken gemaakt met instemming van alle betrokkenen. Alle randvoorwaarden zijn benoemd en middelen zijn beschikbaar gesteld. Ieders inzet is gebaseerd op persoonlijke kwaliteiten en de beoogde resultaten zijn goed in kaart gebracht. De realisatie van het product-marktplan en het bedrijfsjaarplan zullen aantonen of het beoogde resultaat is gerealiseerd. De directie kijkt, heel clean, naar de feiten en cijfers en coacht en inspireert de MKB-professionals –als dat nodig is- extra.

De praktijk:

Nicole Maurer is (samen met Marc Maurer) eigenaar van Maurer United Architects (8 FTE's in 2005). Ze vertelt: "We zijn architecten, geen bedrijfskundigen. Daarom doen we een beroep op deze methodiek. Resultaatgericht ondernemen sluit helemaal aan bij onze ideeën over een goed lopend bureau waarbinnen iedereen z'n eigen verantwoordelijkheid heeft en weet waar we met elkaar naartoe willen."



Stap 5: evaluatie en continuïteit

De ondernemer evalueert de realisatie van het opgestelde product-markt-plan en het jaarplan. De uitkomsten vormen de input voor de start van het resultaatgericht ondernemen in het daaropvolgend jaar.

Door de rust die in de directiekamer is ontstaan, ontstaat een goede gelegenheid om opnieuw naar de markt te kijken. Wat gebeurt er in de wereld om ons heen en waar liggen nieuwe kansen? Hoe vertaal ik die kansen in succesvolle product-marktcombinaties? Zonder dat het ooit een doel is geweest, is een directie beland in een continue voortdurend verbeteringssysteem. Een systeem dat aansluit bij een continue veranderende omgeving. Een systeem dat een organisatie dynamisch maakt én krachtig.

Wat nu?

Resultaatgericht ondernemen kunt u op verschillende manieren invoeren, maar een vuistregel is wel: doe het niet alleen! Externe begeleiding is noodzakelijk en dit kan op verschillende manieren worden ingevuld. Syntens verzorgt het eerstelijns advies en adviseert u bij het zoeken naar de juiste externe deskundigen die u kunnen ondersteunen bij de individuele bedrijfstrajecten. Ten tweede kunt u ervoor kiezen een semi-gezamenlijk traject te volgen dat bestaat uit een zestal praktische workshops plus individuele begeleiding.



Evaluatie



Continu Verbeteren

SUCCESVOLLE INVOERING VAN RESULTAATGERICHT ONDERNEMEN BLIJKT UIT:

- 20% omzetbijdrage door nieuwe product-marktcombinaties;
- vermindering van de werkdruk van MKB'ers;
- de organisatie is wendbaarder geworden;
- het invoeren van veranderingen is vergemakkelijkt en bedrijfsdoelstellingen worden eerder bereikt;
- de zelfwerkzaamheid en betrokkenheid van medewerkers is toegenomen;
- de medewerker is MKB-professional geworden;
- van gesloten innovatie naar open innovatie;
- MKB'ers genieten meer van het ondernemerschap.

Ervaringen van ondernemers en adviseurs

De bedrijven

Jos Ridderbeks, eigenaar van Ridderbeks Caravans, Campers & Vouwwagens, kijkt terug op een succesvolle invoering van de methode.

Jos: "Door resultaatgericht ondernemen verander je eerst zelf, als ondernemer. Daardoor veranderen de mensen om je heen ook. Het personeel is geen personeel meer, maar we zijn samen doelen aan het bereiken. Het vertrouwen is gegroeid en kwaliteiten komen veel sterker naar boven. Als ondernemer geloof je niet zo snel in verhalen over al die zogenaamde verbeteringssystemen. Gelukkig maar dat Syntens innovatieadviseur Steffen de Lange zo geslepen was dit toch onder mijn aandacht te brengen. Met minder inspanning van mijn kant, behaalt het bedrijf als geheel dezelfde resultaten. Als ik nu maar niet te lui word..."

Erik Joosten, algemeen directeur Arion International b.v., heeft het traject bij Arion geïnitieerd en is volledig bij de implementatie betrokken geweest. "Arion groeit snel, binnen ons bedrijf heeft resultaatgericht ondernemen een stuk versterking en verduidelijking van structuur gebracht. Dit komt doordat er projectmatig met externe partijen aan een

dergelijk traject is gewerkt, waarbij de regie-rol is vastgelegd. Daarnaast heeft de link tussen persoonlijke doelstellingen, afdelingsdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen, er toe geleid dat iedere medewerker zich veel bewuster is geworden van zijn of haar rol in het totale bedrijf en de invloed die iedereen op de hoger gelegen doelstellingen heeft. Kortom zéér geslaagd, zéér praktisch en bruikbaar in zijn uitvoering."

Ger Wientjens, algemeen directeur Wientjens BV: "Resultaatgericht ondernemen heeft voor Wientjens een aantal zaken bewerkt: voor de medewerkers is het duidelijker wat het doel, op korte en lange termijn, is. Dit doel is vertaald naar duidelijke en concrete jaar doelstellingen (jaarplan). Het belangrijkste is, dat men een eigen individueel plan in deze methode kan maken, met bijbehorende acties gericht op het jaarplan, waardoor er een grotere betrokkenheid ontstaat. Er groeit een andere manier van werken binnen de organisatie. Men spreekt elkaar aan als 'professional', met een eigen inbreng, bijbehorende afspraken en verantwoordelijkheid om de afgesproken resultaten te realiseren. En dit gebeurt met name naar elkaar onderling."



De adviseurs

Siska van Houdt, Bundel.biz, is gespecialiseerd in performance management en als adviseur bij het project Resultaatgericht ondernemen betrokken. Siska: "Resultaatgericht ondernemen is niet 'gewoon' een methode die lange termijn organisatiedoelen vertaalt naar individuele doelstellingen. De manier waarop het de koers van de onderneming omzet in concrete afspraken met medewerkers, stimuleert de zelfwerkzaamheid van medewerkers en vergroot de eigen verantwoordelijkheid. Medewerkers worden uitgedaagd om de eigen bijdrage aan het resultaat expliciet te maken. Er worden afspraken gemaakt over individuele ontwikkeling en ondersteuning van anderen. De gemaakte afspraken worden continu tegen het licht gehouden van de voorgenomen koers."

Kees Vreugdenhil, lid van de kenniskring kennismanagement en kennisorganisaties van Hogeschool Zuyd en docent personeel en arbeid bij dezelfde organisatie vertelt: "Kenmerkend aan de aanpak is dat het ervoor zorgt dat ondernemers de transitie maken van klassiek ondernemerschap naar een 'managerial' aanpak. Resultaatgericht ondernemen is gericht op het optimaal mobiliseren van de kennis en productiekraft van medewerkers."

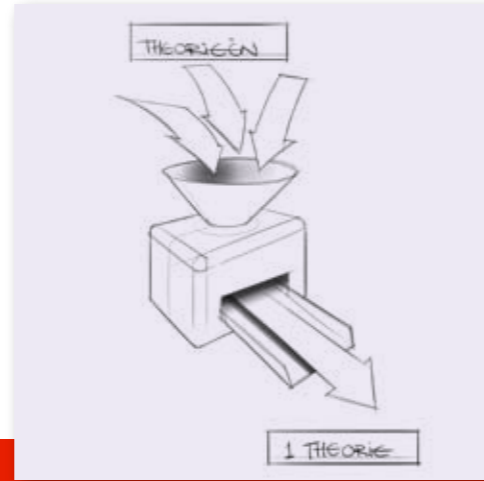
De trajecten van resultaatgericht ondernemen worden uitgevoerd door externe adviseurs, die zijn opgeleid door Syntens.

Voor meer informatie over resultaatgericht ondernemen kunt u contact opnemen met Syntens, tel. 088 - 444 0 444, Steffen de Lange (sdl@syntens.nl) of Ivo van Ham (ivh@syntens.nl).

Bijlage

overzicht van gebruikte en verwerkte theorieën en literatuur

Om een theorie te ontwikkelen die passend is voor het MKB in 2005 hebben we een nieuwe weg moeten inslaan. Onderstaande theorieën en literatuur zijn in het verleden en tot op heden namelijk gebaseerd op beheersen door te heersen. Voor de ontwikkeling van resultaatgericht ondernemen zijn deze theorieën en literatuur -als het ware- in een grote trechter gegooid en gemalen. Vervolgens zijn ze passend gemaakt voor het MKB dat door ons getypeerd wordt als een MKB-bedrijf met professionals. De ontwikkelde theorie, gebaseerd op beheersen door volwassen afspraken te maken, wordt alleen gebruikt als een traject vastloopt. De adviseur die de implementatie begeleidt dient deze kennis overigens wel 'doorleefd' te hebben.



Komen tot resultaatgericht jaarplan

- Visie, missie en strategie van strategisch innoveren
- Product markt evolutie matrix uit modellen boek
- Boek "Liefde voor talent" hoofdstuk Domein denken
- Balans score card
- Dictaat Zeven resultaatgebieden Talentmanagement
- De Ondernemer

Raf Sluismans
Berenschot strategie boek
Aernout Cohen Qirijn Spijker
Berenschot strategie boek
Teun van Aken
Manfred Kets de Vries

Communicatie

- Transactionele analyse
- Inspirerend presenteren

theorie
theorie

Veranderen inspireren en op de werkplek ontwikkelen

- Boek: Leren veranderen 'in kleuren denken'
 - 4 niveaus van Interventies
 - Coachen feedback spiegelen leren veranderen
 - Competenties adviseur

Hans Vermaak Leon Caluwe



- Artikel MO 1990 Fasen van bedrijfsontwikkeling
- Art. Integraal ontw.fas "Had ik het maar geweten"
- Boek "Dans der verandering", 10 tegen- en 5 meewerkende krachten
- Trekken ipv Reizen, boek "In plaats van reorganiseren"
- In plaats van Ist en SOLL koersen op doel
- In plaats van opleiden, inspirerend op de werkplek ontwikkelen

Bolwijn
Henk de Weerd
Peter Senge
Joop Swieringa Bianca Elmers
theorie
theorie

Integraal P&O-beleid

- Sociotechniek
- Van competentie naar in staat zijn om...
- Van beïnvloeden naar concrete toezeggingen en afspraken
- Van opleidingsplan naar ontwikkeling per resultaatgebied
- Van beoordelen naar realisatie per resultaatgebied

De Sitter
theorie 'Comma'
theorie
theorie
theorie

Metten van jaar resultaat

- PDA CD ROM product markt evaluatie
- Continu verbeteren Deming cirkel

Syntens
Berenschot strategie boek

COLOFON

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door de Provincie Limburg en Europese gelden vanuit het Innovative Actions programma.

Algemene coördinatie: Sabine Schlooz (Syntens)

Contactadres: Syntens, Postbus 1311, 6040 KH Roermond, tel. 088 - 444 0 444

Contactpersonen: Steffen de Lange, email: sdl@syntens.nl,
Ivo van Ham, email: ivh@syntens.nl


Tekeningen: JAM Visueel Denken en Sylvia van Kessel

Tekst en ontwikkeling: Syntens, Roermond
Jesaijes Communicatie, Maastricht
Derde nieuwsbrief Innovative Actions Provincie Limburg 2006

Vormgeving en druk: De Graaf & Partners, Culemborg

© Syntens 2005, Herdruk 2008

The logo for Syntens, featuring the word 'syn' in red above 'tens' in red, with a stylized red 'Y' shape behind the text.

provincie limburg 

WANNEER IS HET ZINVOL DE INVOERING VAN RESULTAATGERICHT ONDERNEMEN TE OVERWEGEN?

- als u door het lezen van deze brochure heeft ontdekt dat u nu taaksturend werkt;
- als uw bedrijfsomvang bij voorkeur 5 tot 70 FTE's telt;
- als u genoeg heeft van de hoge werkdruk en eventueel zelfs een burn-out vreest;
- als u op dit moment geen faillissement vreest (want dan moet u zich vooral richten op reddingsacties, niet op een nieuwe aanpak);
- als u zich steeds vaker afvraagt waarom u ook weer ondernemer wilde zijn;
- als u wel wil innoveren, maar u krijgt uw organisatie niet gemobiliseerd;
- als u meer wilt genieten van het ondernemerschap.

