

Lessen uit het onderzoek

Teambuilding is een must: In de wijze waarop sociale innovatie wordt vormgeven is teambuilding van groot belang gebleken. Hierbij gaat het om teams van personeel en management gezamenlijk. Juist deze gemeenschappelijkheid van leidersmakers en uitvoerend personeel maakt dat het welzijn van het bedrijf nu en in de toekomst ook steeds meer een deel wordt van het denken en doen van ondernemer en personeel. En juist dat laatste is bij alle cases de drijvende kracht achter sociale innovatie!

Teamtargets en geen persoonlijke afrekening: Het team draagt zorg voor de resultaten van vernieuwing. Dit kan in de organisatie worden geïncorporeerd door het stellen van teamtargets. Er is daarbij geen benadering voor beloning vanuit de gedachte van persoonlijke targets en persoonlijke afrekening, maar vanuit teamverantwoordelijkheid.

Cultuurbedrijf mag snelheid vernieuwen niet hinderen: Snel vernieuwen kan nadrukkelijk nodig zijn als het bedrijf zijn grip op de markt volledig dreigt te verliezen. Bestaande structuren moeten dan niet worden vastgehouden, maar juist worden doorbroken. Getemporiseerd vernieuwen is wellicht ook vanuit personeelsoogpunt een aan te bevelen optie, maar het is mogelijk dat deze optie moet worden losgelaten als de markt daartoe dwingt.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De focus van het onderzoek

Op lange termijn gezien is innovatie de belangrijkste – zo niet enige – bron van productiviteitsverbeteringen en welvaartsgroei. Innovatie is een zeer breed begrip, een paraplueterm waaronder allerlei vernieuwingsinitiatieven van het bedrijfsleven vallen. Het gaat in hoofdlijnen om bewust uitgevoerde vernieuwingen in product, proces, dienst of bedrijfsorganisatie, die tot doel hebben te resulteren in voordeel voor het bedrijf zelf en/of zijn klanten. De vernieuwingen kunnen betrekking hebben op specifieke eindproducten of diensten, op de ontwikkeling of implementatie van nieuwe technologieën in de bedrijfsprocessen, op de organisatie van interne bedrijfsprocessen, op vernieuwende marktstrategieën etc.

In deze studie staan innovaties gericht op de *verbetering van processen* binnen een bedrijf centraal. Hierbij maken wij onderscheid tussen twee vormen van innovatie: sociale innovatie en gebruikersinnovatie (user innovation). Beide vormen van innovatie zijn gericht op het verbeteren van de interne organisatie. Ze vertonen overlap, maar hebben andere aangrijpingspunten. Bij gebruikersinnovatie staat het gebruik van de innovatie door de ontwikkelaar centraal, bij sociale innovatie staan de organisatorische vernieuwingen gericht op grotere betrokkenheid van het personeel in het gehele bedrijfsproces centraal.

Focus op innovatie aangaande bedrijfsprocessen

De onderhavige studie richt zich op vormen van innovatie die niet direct zichtbaar zijn voor de klant en/of eindgebruiker. Het gaat om vernieuwingen achter de schermen op het terrein van de bedrijfsorganisatie en bedrijfsprocessen. Daarbij wordt de aandacht primair gericht op sociale innovaties die bedoeld zijn ter verbetering van de personele bedrijfsorganisatie en de intern en extern gerichte bedrijfsprocessen.

Waarom deze focus?

Innovatie staat nadrukkelijk in de belangstelling van beleidsmakers als het gaat om de mogelijkheden om het concurrentievermogen van het bedrijfsleven op nationaal en internationaal vlak hoog te houden en te versterken. Daarbij richt de overheid zich in het bijzonder op innovatie in de topsectoren, waarmee speciale innovatiecontracten worden afgesloten en waarvoor een humancapitalagenda is opgesteld. De innovatiecontracten die door de overheid zijn afgesloten met de tien topsectoren beogen de concurrentiekracht hoog te houden door ontwikkeling en vermarkten van exclusieve innovatieve producten en diensten. De humancapitalagenda moet onder meer resulteren in een betere aansluiting van de (beroeps)opleidingen in het onderwijs op de behoeften van het bedrijfsleven.

Eerder onderzoek van onder meer Panteia/EIM laat echter ook zien dat versterking van de concurrentiekracht – naast ontwikkeling van innovatieve producten en diensten en instroom van beter opgeleide werknemers - ook bereikt kan worden door *slimmer te werken*, door een *andere benutting van informatiestromen* binnen het bedrijf en door *een moderne werkorganisatie* waarbij veel beter gebruik wordt ge-

maakt van de kwaliteiten van de medewerkers binnen het bedrijf zelf. Hierdoor kan een grotere marktgerichtheid van het bedrijf worden bereikt en aanmerkelijke productiviteitswinsten worden bereikt. Ook deze zaken versterken het concurrentievermogen van het bedrijfsleven in het Midden- en Kleinbedrijf.

1.2 Doel en werkwijze

Het doel van het onderzoek is om met behulp van aansprekende casebeschrijvingen van een aantal vernieuwende ondernemers/ondernemingen binnen het MKB in de topsectoren, een beeld te geven van het fenomeen *sociale achtergrondinnovatie*. Uiteindelijk willen we met dit onderzoek bereiken dat innoveren achter de schermen gestimuleerd wordt en dat aan de casestudies aansprekende lessen worden ontleend voor ondernemers die innovatie achter de schermen willen implementeren, stimuleren en bevorderen. Dit willen we bereiken door het beschrijven van een aantal succesvolle achtergrondinnovaties bij MKB-ondernemingen die tot de topsectoren gerekend kunnen worden.

Doel van het onderzoek

Met het onderzoek willen wij nadrukkelijk de successen van sociale innovatie, van innovatie achter de schermen op het terrein van aansturing en inschakeling van personeel, in beeld brengen, opdat de lessen die deze successen bieden voor het midden- en kleinbedrijf hun weerslag kunnen vinden in verdere vernieuwing in bedrijfsorganisatie op grote schaal.

1.3 Onderzoek

De kern van het onderzoek wordt gevormd door negen cases van sociale innovatie in het Midden- en kleinbedrijf in de topsectoren. Deze cases zijn ontleend aan de adviespraktijk van Syntens vanaf 2010 en zijn geselecteerd op voorspraak van Syntens. De bedrijven maken alleen deel uit van de groep van bedrijven die zijn genomineerd voor de prijs voor het Slimste bedrijf van Nederland 2012.

Met de bedrijven zijn gesprekken gevoerd, waarbij de volgende innovatiegerelateerde aspecten in beeld zijn gebracht:

- Wat is de essentie van de vernieuwing die in het bedrijf is doorgevoerd?
- Waarom is deze vernieuwing doorgevoerd?
- Hoe is de vernieuwing tot stand gekomen?
- Welke hobbels moesten worden genomen en welke knelpunten overwonnen?
- Hoe is de ervaring met de vernieuwing sindsdien?
- Welke lessen kunnen hieraan ontleend worden voor het MKB?

Bij de beoordeling van de innovatie binnen het bedrijf is vooral ingezoomd op de ontwikkelingsfase waarin het bedrijf verkeerde ten tijde van de vernieuwing (start, eerste groeifase, expansie, volwassenheid, stagnatie, neergang) en van het hoofddoel van de vernieuwing (wegnemen interne beperkingen die verdere groei (nog) in de weg staan c.q. het bedrijf herpositioneren om opnieuw marktkansen te creëren en te benutten).

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal in het kort worden ingegaan op het fenomeen *sociale achtergrond innovatie*, de keuze van de cases en de lijn die gevolgd is bij de selectie en beoordeling van de cases. In hoofdstuk 3 staan de cases centraal. In hoofdstuk 4 richten wij ons op de lessen die getrokken kunnen worden uit de cases voor het MKB.

MKB-brede beschouwing

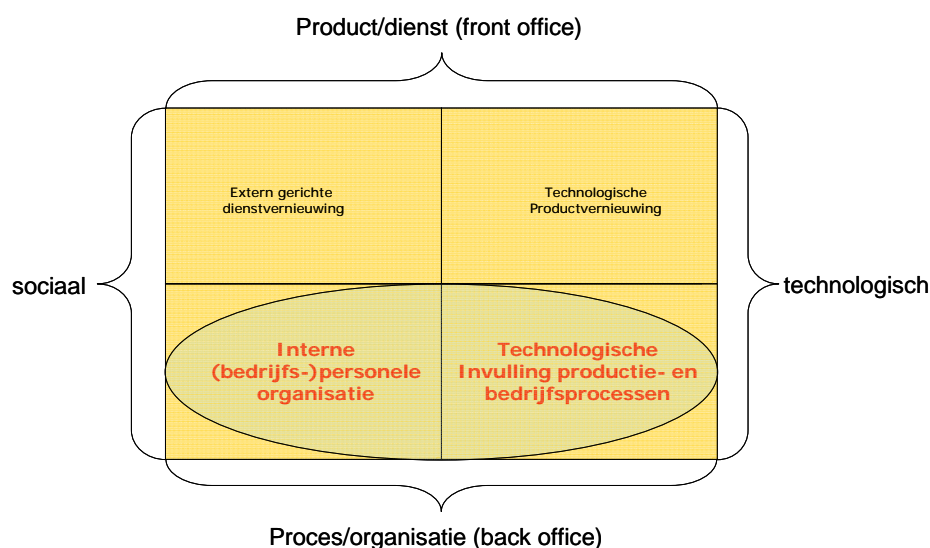
Weliswaar zijn voor het onderzoek de cases ontleend aan bedrijven die actief zijn in de topsectoren. De lessen die zij bieden zijn zeker ook te projecteren op het MKB in de andere sectoren. De overwegingen die gelden voor deze bedrijven zijn veelal universeel, hun aanpak niet specifiek voorbehouden aan topsectoren en hun lessen zijn daarmee ook breed interpreteerbaar. In het navolgende zal dan ook niet meer specifiek worden gerefereerd aan het MKB in de topsectoren, maar zal meer generiek het MKB worden aangesproken.

2 Onderzoeksterrein, thema's, cases en methodiek

2.1 Onderzoeksterrein

Innoveren achter de schermen heeft betrekking op de innovaties die plaatsvinden in de zogenoemde back-office van een onderneming, in het bijzonder de interne personele organisatie. Innovatie achter de schermen geeft daarmee voor dit onderzoek primair een sociale invalshoek (gerelateerd aan de personele bedrijfsorganisatie), met mogelijk een verbreding tot technologische bedrijfsprocessen, indien de innovatie vernieuwende aanpassingen in de technologische organisatie tot gevolg heeft.

Figuur 1 Onderzoeksterrein



Bron: Panteia, 2013

Het terrein van het onderzoek is aangegeven binnen het ovaal in figuur 1. In de figuur is front-office-innovatie expliciet onderscheiden van de back-office-innovatie, die centraal staat in dit onderzoek. Voor een goed begrip van de beschouwingen in hoofdstuk 3 en 4 dient echter wel gerealiseerd te worden dat in theorie de back-office-innovaties wel zijn te af te zonderen van de innovaties in de aangeboden producten of dienst (front-office), maar dat dit in de praktijk een stuk lastiger is. Zo kunnen back-office-innovaties mogelijk ook een "front-office-uitwerking" hebben wanneer de back-office-innovaties leiden tot verandering in aangeboden diensten of uiteindelijk resulteren in nieuwe producten voor de klant.

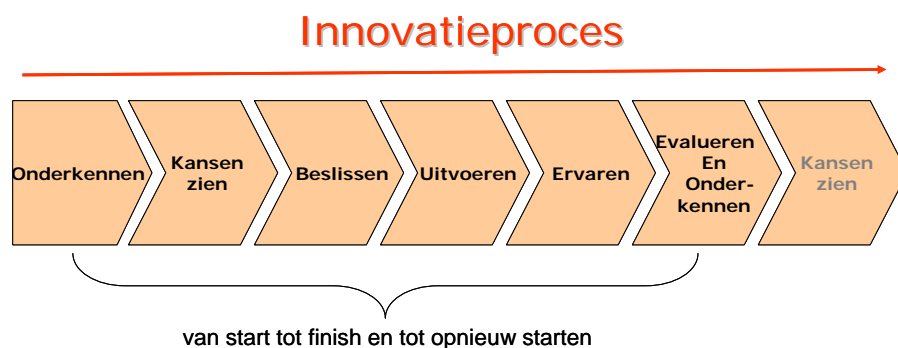
De verwevenheid van back-office-innovatie met front-office-innovatie en het feit dat back-office-innovatie in beginsel "achter de schermen" en daarmee niet direct kenbaar voor het publiek plaatsvindt, heeft er mogelijk ook toe geleid dat dit fenomeen relatief weinig aandacht krijgt in onderzoek, in beleid en de pers. Nochtans kunnen hier zeer positieve effecten voor de winstgevendheid van het MKB van uit-

gaan, zo blijkt uit studies van onder meer. Panteia/EIM¹. Het Panteia/EIM-onderzoek toont aan dat bedrijven die “slimmer werken” een substantieel hogere stijging van omzet, bedrijfsresultaat, werkgelegenheid en productiviteit wisten te realiseren in 2008, dan bedrijven die niet geïnvesteerd hebben in slimmer werken.

2.2 Thema’s in het onderzoek

Bij de casebeschrijvingen in deze studie wordt allereerst aansluiting gelegd met het MKB innovatiemodel² dat uitgaat van de processen die in de loop der tijd worden doorlopen van het eerste begin (de initiële ideevorming) tot de afsluiting (de eindevaluatie en de hernieuwende start). Het model wordt gehanteerd als leidraad voor keuze van de thema’s binnen het onderzoek; thema’s die expliciet aan de orde komen bij de bespreking van de geselecteerde cases (zie figuur 2).

Figuur 2 De onderzoeksthema's



Bron: Panteia, 2013

In het oorspronkelijke model werd voor het innovatieproces uitgegaan van de trits “Kansen Zien, Beslissen, Kansen Realiseren (uitvoeren)”. In het model dat in dit onderzoek gebruikt wordt is de reeks uitgebreid met de thema’s “Onderkennen, Ervaren en Evaluëren”. In figuur 2 zijn de zes thema’s, die de leidraad bieden voor de casebeschrijvingen, in een logische volgorde in de tijd geplaatst binnen het ovaal. Hiermee geven wij aan dat het gehele innovatieproces start met het onderkennen van behoefte aan of noodzaak van innovatie. Het proces eindigt met het evaluëren van de resultaten van de innovatie, waarna het proces van innoveren opnieuw wordt uitgerold. In de tussenliggende stappen zullen de kansen op innovatie de revue passeren voor de ondernemer (hij moet immers die kansen wel zien!), zal hij moeten besluiten tot het doorvoeren van de plannen en zal hij de plannen feitelijk moeten realiseren. Daarna zal hij uiteraard de resultaten daarvan ervaren en moeten beoordelen. Daarna kan een nieuwe ronde van vernieuwingen worden uitgerold om eerdere veranderingen in de organisatie te perfectioneren, of om nieuwe richtingen in te slaan.

¹ Van der Hauw et al (2009), *Slimmer werken: gebruik, mogelijkheden en opbrengsten in de praktijk*, Panteia/EIM.

² De Jong et al (2009), *De innovatieve Ondernemer*, Zoetermeer.

2.3 De cases in het onderzoek

Negen succescases!

Het onderzoek bestaat uit de beschrijving en beoordeling van innovatieprocessen achter de schermen bij negen bedrijven die behoren tot verschillende branches die samen de topsectoren vormen. Deze cases zijn ontleend aan de adviespraktijk van Syntens vanaf 2010 en zijn geselecteerd op voorspraak van Syntens. In schema 2 zijn de bedrijven opgenomen met vermelding van het specialisme van deze bedrijven. Met ons onderzoek willen we vooral aan de hand van deze negen *succescases* in kaart krijgen hoe in de achtereenvolgende fasen van het innovatieproces het succes is gecreëerd en wat de ondernemer heeft geleerd uit zijn aanpak gedurende deze fasen.

Tabel 1 de deelnemende bedrijven

<i>Bedrijf</i>	<i>specialisme</i>
Jazo	Klimaattechnologie
DIM	Reclame en communicatie
Store Support	Retail Research support
Veldt	Bakkerijproducten
Boessenkool	Machinebouw
Lable	Communicatie
Janssen Venneboer	Ingenieursbedrijf
Netvlies	Webdevelopment
Foodconnect	Maaltijdverzorging

2.4 Methodiek

Het onderzoek richt zich op het herleiden van het proces van vernieuwing bij negen succesvolle cases in het Midden- en Kleinbedrijf. In hoofdstuk 3 zullen deze cases worden gepresenteerd en in hoofdstuk vier zullen de lessen die deze cases bieden voor het MKB op een rij worden gezet. Om de cases op een zinvolle wijze te groeperen en te analyseren is een speciale analyselijijn gevolgd waarbij levensfase van het bedrijf, doel van de innovatie en werkterrein van de innovatie centraal staan. Bij het werkterrein is een onderscheid gemaakt ten aanzien van innovatie die zich primair richt op operationele activiteiten versus innovatie die vooral gericht is op strategische bedrijfsvoering. Een korte toelichting op deze lijn is hieronder aangegeven. Tevens zijn de lijnen schematisch gevisualiseerd voor de cases.

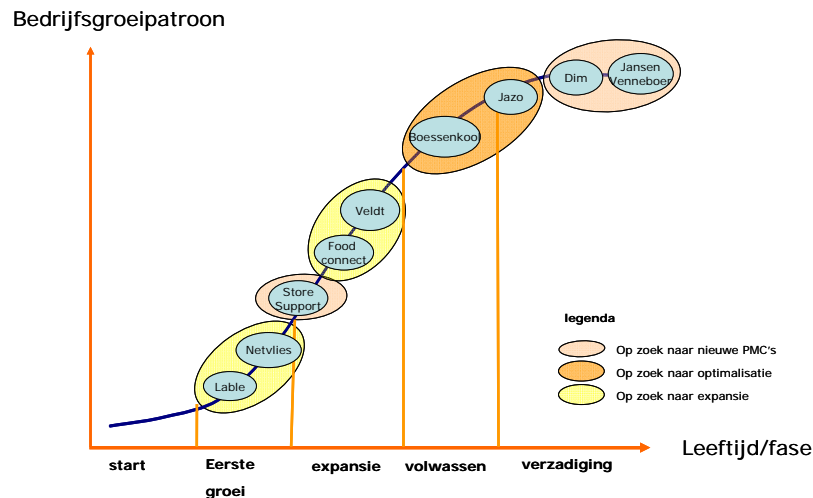
Analyselijn 1: levensfase en doel

De eerste analyselijijn bestaat uit het groeperen van de bedrijven al naar gelang hun levenscyclus (zie figuur 3). Daarbij zijn de negen cases ingedeeld naar de volgende fasen: start, eerste groei, expansie, volwassenheid en verzadiging. In de eerste fasen zijn er voor het jonge bedrijf nog volop groeimogelijkheden; als een bedrijf verkeert in de laatste fase, dan zal naarstig gezocht moeten worden naar nieuwe markten, wil het bedrijf niet in een negatieve spiraal terecht komen.

Uit een eerste analyse bleek al snel dat de cases duidelijk van elkaar verschilden al naar gelang de ontwikkelingsfasen van het bedrijf en, in het verlengde daarvan, wat betreft belangrijkste drijvers of doelstelling(en) voor de vernieuwing. Zo zijn er duidelijk verschillen aan te geven in de doelen die gesteld worden aan de innovatie voor bedrijven die in de expansiefase verkeren en bedrijven die in de volwassen of verzadigingsfase verkeren. Zo zijn de innovaties bij enkele bedrijven in de start- en expansiefase erop gericht om zo snel mogelijk beperkingen weg te nemen die het bedrijf verhinderen om zich à la minute aan te passen aan de (sterk) groeiende vraag naar hun diensten. Voor enkele bedrijven die verkeren in de verzadigingsfasen waren de innovaties er vooral op gericht om door sociale innovatie het mogelijk te maken sneller nieuwe markten te verkennen en te exploreren (op zoek naar nieuwe product-marktcombinaties (pmc's)). Overigens zien we dat de zoektocht naar nieuwe markten zich ook voordoet bij jonge bedrijven die op zich steeds weer gericht zijn op nieuwe marktkansen, ook buiten de inmiddels gebaande wegen. Verder zijn er enkele cases waarbij de innovaties vooral gericht zijn geweest op de optimalisatie van interne (productie)processen, om zodoende hogere productiviteit en minder uitval te realiseren. In figuur 3 zijn de cases nader getypeerd al naar gelang hun innovatiestreven.

Figuur 3 levensfase van de cases

Innovatiecases en levenscyclus bedrijf



Bron: Panteia, 2013

Ook zijn er duidelijk verschillen aan te geven in de impact van veranderingen voor de bedrijfsorganisatie of de snelheid waarmee veranderingen worden doorgevoerd. Enerzijds zijn er bedrijven waar de veranderingen geleidelijk worden doorgevoerd en anderzijds zien we bedrijven waar veranderingen direct worden doorgevoerd. Verschillen zijn er tussen de cases ook aan te geven ten aanzien van veranderingen die moeten leiden tot verlegging van de corebusiness (op naar nieuwe product-marktcombinaties) of veranderingen die er meer op zijn gericht om interne processen te richten op het benutten van expansiemogelijkheden (wegnemen van groeiknelpunten) of het optimaliseren van bestaande processen en verhoudingen (hogere productiviteit en winstgevendheid).

Om de cases op voorhand goed te kunnen plaatsen zijn in de navolgende figuren 3 en 4 de bedrijven gepositioneerd al naar gelang hun levensfase en al naar gelang de innovatiedoelen, in combinatie met de snelheid waarmee veranderingen gepaard gaan (het innovatietempo). In hoofdstuk 4 zal aan deze groepering een uitwerking worden gegeven wat betreft de kenmerken van de innovatie en het innovatieproces (van onderkennen tot evalueren).

Analyselijn 2 tempo en achterliggend doel

Een tweede onderscheid in de analyse is gemaakt naar het tempo van de vernieuwing in relatie tot het doel van de vernieuwing. In figuur 4 zijn de deelnemende bedrijven gegroepeerd naar belangrijkste innovatiedoel enerzijds en naar innovatietempo anderzijds. Bij het belangrijkste doel is daarbij een onderscheid gemaakt naar enerzijds optimalisatie van bedrijfsprocessen enerzijds en openbreken van nieuwe markten anderzijds. In het voorgaande is reeds aangegeven dat het achterliggende doel bij de cases duidelijk kan worden gezien in samenhang met de levenscyclus van het bedrijf. Wat heeft bedrijven er nu vooral toe aangezet om vooral te kijken naar de mogelijkheden van optimalisatie (wegnemen groeirestricties, wegnemen tekortkomingen in interne processen)? En hoe zijn zij daarin geslaagd, gegeven de situatie waarin zij verkeerden. Deze vragen komen aan de orde in de beschrijving van de negen cases, die wordt gegeven in hoofdstuk 3.

Vernieuwen van de bedrijfsorganisatie gericht op het realiseren van deze verbeteringen is veelal een ingrijpend proces, dat door de bedrijven ook vaak wordt aangemerkt als een cultuuromslag. Bij sommige van deze bedrijven heeft de vernieuwing en daarmee de cultuurverandering geleidelijk plaatsgevonden, terwijl bij andere bedrijven de vernieuwingen en cultuurverandering in een keer zijn doorgevoerd. In beide situaties wel met succes. Wat maakt nu dat gekozen is voor een directe vernieuwing dan wel een geleidelijke vernieuwing, en wat maakt dat in het ene geval de geleidelijke vernieuwing een succes is, en in het andere geval juist de vernieuwing ineens? De beschrijving van de cases in hoofdstuk 3 is erop gericht om vanuit de beleving van de ondernemer een antwoord te geven op deze vragen.

In figuur 4 ten slotte, is elk van de deelnemende bedrijven geplaatst in één van de vier kwadranten die kunnen worden onderscheiden als innovatierrein gecombineerd wordt met het achterliggende innovatiedoel.

Figuur 4 Cases naar innovatie doel en innovatie tempo

Cases naar innovatievorm

Innovatie tempo	direct invoeren	Operationele revolutie Koekjesbakkerij Veldt Food Connect Boessenkool	Strategische revolutie Store Support
	geleidelijk invoeren	Operationele transitie Netvles Jazo Lable	Strategische transitie DIM Jansen Venneboer
		Optimalisatie bedrijfsprocessen	Openbreken nieuwe markten
		Belangrijkste innovatiedoel	

Bron: Panteia, 2013

3 De cases

In hoofdstuk 3 zijn de deelnemende cases reeds voorgesteld. In dit hoofdstuk worden de cases afzonderlijk gepresenteerd. Van elke case wordt het navolgende aangegeven:

- de kenmerken van het bedrijf;
- de kenmerken van de innovatie;
- het innovatiemodel gegeven de houding van de ondernemer in het proces;
- het innovatieproces van onderkennen tot evalueren;
- lessen van de case;
- (na)beschouwing.

In de nabeschuiving wordt ingezoomd op opmerkelijke aspecten van de innovatie en het innovatieproces, aspecten die van belang zijn voor de verdere analyse (zie hoofdstuk 4). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvattend schema, waarin de belangrijkste kenmerken van de cases in relatie tot de doorgevoerde innovatie compact worden weergegeven.

3.1 Netvlies



Algemene bedrijfskenmerken

Netvlies is een internetbedrijf dat in 1997 is gestart door drie ondernemers van amper zestien jaar. Het bedrijf levert diverse online diensten: van websites tot een socialmediastrategie en van internetmarketing tot webapplicaties om bedrijfsprocessen te ondersteunen. Er is sprake van een snelgroeiend jong bedrijf met inmiddels ongeveer 40 werknemers.

Kern van de vernieuwing

De kern van de vernieuwing is het uitgaan van rollen (die heel precies het probleemoplossend vermogen van medewerkers beschrijven) in plaats van functies, het werken in teams met veel bevoegdheden en aandacht voor persoonlijke ambities van medewerkers.

Houding van de ondernemer t.a.v. vernieuwing/innovatiemodel

De directie staat open voor ideeën van medewerkers. Beslissingen over vernieuwing worden genomen door de directie en de directie initieert de uitvoering en implementatie. Deze vorm van vernieuwing kan worden aangeduid als projectinnovatie volgens het "projectmodel", waarbij ook sociale innovatie als project wordt vormgegeven en aangestuurd door de ondernemer/het management.

Innovatieproces

Onderkennen

Netvlies heeft een snelle groei doorgemaakt. De organisatie is daarop aangepast door het aanstellen van meer management- en staffuncties (meer lagen in de organisatie). Deze hiërarchische topdownstructuur bleek op een gegeven moment niet goed meer te werken. De betrokkenheid van medewerkers werd minder. Er moest teveel aan mensen worden getrokken. De organisatie was log en traag. De afstand tussen de ontwikkelaar en de klant werd steeds groter. De kwaliteit ging achteruit. De algemeen directeur constateerde dat het anders moest, met als doel meer ondernemerschap bij het personeel in de organisatie. Het MT heeft vervolgens stappen gezet naar zelfsturende teams, waarbij de medewerkers ten aanzien van de projecten waar ze aan werken meer zelf plannen, zelf problemen oplossen, verantwoordelijkheid nemen en initiatieven nemen. Echter, dat sloot niet goed aan bij de bestaande organisatie en verliep daarom moeizaam.

Kansen zien

Een medewerker van Netvlies stuitte via een kennissessie bij toeval op organisatieadviesbureau Baarda dat een systeem heeft ontwikkeld dat uitgaat van rollen die heel precies het probleemoplossend vermogen van medewerkers beschrijven. De directie van Netvlies had vrij direct geloof in dit systeem. De directie van Netvlies kende wel het probleem, maar niet de oplossing. Die oplossing bood het systeem van bureau Baarda. Een belangrijk aspect daarbij is het betrekken van de hele organisatie bij het proces.

Beslissen

Netvlies heeft bij Baarda een offerte aangevraagd. Daarnaast is een subsidie (voor inschakeling van externen bij procesveranderingen) aangevraagd en verkregen. Netvlies zag weinig risico's. Een mogelijk risico was dat sommige medewerkers niet zouden passen in de nieuwe organisatie. Dat is uiteindelijk erg meegevallen, omdat Baarda dat risico kende en omdat Netvlies een jonge organisatie is.

Uitvoeren

Het proces heeft vervolgens ongeveer een jaar in beslag benomen. De eerste drie maanden is vooral de directie bezig geweest. Baarda heeft bijgedragen aan het opzetten van een theoretisch model en heeft de implementatie ondersteund. Er is gestart met een directiesessie, waarbij is nagedacht over visie, droom, doelen, aanpak etc. Vervolgens is een soortgelijke sessie met het MT gehouden. Daarna is de rest van de organisatie bij het proces betrokken. In sessies met het personeel is uitleg gegeven aan het proces en de betrokkenheid van de medewerkers daarbij en is de medewerkers om input gevraagd.

De reactie van de medewerkers op de voorgestelde veranderingen was over het algemeen positief. Vooral de medewerkers die reeds ervaring hadden met zelfsturing waren positief. Doordat de organisatieverandering ook leidt tot onzekerheden, waren enkele medewerkers kritisch en afwachtend. Het resultaat was een organisatie met twaalf rollen op vier verschillende niveaus: junior, medior, kern en senior. Bij elke rol hoort een bepaald gedrag en bijbehorende beloning. Beoordeling vindt plaats op basis van gedrag en toegevoegde waarde in plaats van functie.

Ervaren

De vernieuwing in de organisatie leidde tot meer energie en meer betrokkenheid. Medewerkers hebben meer vrijheid gekregen om in te schrijven op projecten. De afstand tussen sales en uitvoering is weg. Er is meer geluksgevoel bij de medewerkers en de medewerkers ontwikkelen en ondernemen meer.

Er zijn kostenbesparingen gerealiseerd, doordat er efficiënter wordt gewerkt, doordat medewerkers minder ziek zijn, doordat er minder sturing nodig is en doordat er minder overhead is (geen afdelingsmanagers en meer dynamisch organiseren). Marges zijn toegenomen. Klanten blijven langer. De klantrelaties zijn verbeterd en er wordt meer omzet gehaald uit bestaande klanten.

Evaluëren

Men is nog vooral aan het bijschaven door processen aan te laten sluiten aan de nieuwe organisatie. Door de organisatieverandering moesten ook verschillende systemen worden aangepast aan de nieuwe organisatie, zoals het beoordelingssysteem en informatiesystemen (zodat iedereen inzicht krijgt in de resultaten). In het model van Baarda is opgenomen dat je resultaten meetbaar moet maken. Er zijn nu maandelijks cijfers (voor planning en sturing) voor iedereen en er wordt aan gewerkt om dat naar dagelijks te brengen. De winstgevendheid is toegenomen van 10% naar 15%.

Beschouwing

Snelle groei vraagt om adequate aanpassing organisatie

Bij Netvlies was het probleem dat de snelle groei heeft geleid tot een organisatie met management- en staffuncties, die niet goed paste bij een jong en creatief bedrijf. Zo ontstond bijvoorbeeld een kloof tussen de ontwikkelaar en de klant. Netvlies wilde daarom gaan werken met zelfsturende teams, maar dat bleek niet goed te passen binnen de bestaande organisatie. Netvlies kende wel het probleem, maar niet de oplossing. In deze case is dat opgelost door het inschakelen van een extern bureau, dat wel een oplossing kon bieden en het proces naar het werken met zelfsturende teams kon begeleiden. Daarbij had het bureau ook ervaring met het omgaan met knelpunten en weerstanden, waardoor het proces soepel is verlopen.

Teamverantwoordelijkheid prikkelt prestatiedrang

Een belangrijk aspect in de vernieuwing vormt de toegenomen verantwoordelijkheid van de teams. De teams worden nadrukkelijk gestimuleerd om beter te presteren. Dit wordt onder meer gedaan door teamtargets te stellen en teamresultaten transparant te maken. Het succes van deze innovatie zit in het delen van cijfers met het personeel en het stellen van duidelijke, haalbare teamtargets. Het team staat voorop in de waardering en afrekening. Dit leidt tot hogere betrokkenheid van het personeel bij de gezondheid van het bedrijf.

Prestaties verbeteren op verschillende uitvoerende terreinen

De doorgevoerde sociale innovatie heeft ertoe geleid dat de prestaties verbeteren, zowel wat betreft de interne bedrijfsvoering (onder meer verhoging productiviteit en terugdraaien ziekteverzuim), als ook wat betreft de relatie tot de klant. Netvlies is erin geslaagd de relatie met de klanten duidelijk te verbeteren, vooral door een hogere mate van betrokkenheid van het personeel bij de klant in plaats van uitsluitend het product.

Innoveren vraagt om grondige voorbereiding

Sociaal innoveren is geen avontuur dat onvoorbereid kan worden opgestart. In geval van Netvlies is er duidelijk sprake van een grondig voorbereide organisatorische vernieuwing, waarbij de ondernemer terdege de touwtjes in de handen heeft gehouden. De vernieuwing is doelbewust en doelgericht. Het personeel is nadrukkelijk gestuurd in de richting waarin de ondernemer de vernieuwing wilde vormgeven, waarbij de ondernemer van meet af aan meer verantwoordelijkheid na heeft gestreefd voor het personeel.

Figuur 5 Impressie Netvlies: creatief proces



Bron: Netvlies 2013

3.2 Koekjesbakkerij Veldt

KOEKJES
BAKKERIJ
VELDT

Algemene bedrijfskenmerken

Veldt is een koekjesbakkerij die levert aan bakkerijen, horeca en retail. Het bedrijf Veldt heeft sinds de overname in 2005 een aanzienlijke groei doorgemaakt: het aantal vaste medewerkers is gestegen tot 25 en de omzet is verdrievoudigd.

Kern van de vernieuwing

De kern van de vernieuwing is het realiseren van een structuur waarin medewerkers bereid en in staat zijn om te laten zien wat ze in huis hebben. Dit geldt voor de dagelijkse handelingen, maar ook voor het systematisch inschakelen en laten meedenken van medewerkers bij het proces van bedrijfsvernieuwing en optimalisatie van bedrijfsprocessen. Daartoe werden innovatieteams opgezet, waarbij medewerkers zelf oplossingen/innovaties opzoeken en realiseren/regisseren. Aansturing binnen het bedrijf vindt nu meer vanuit de werkvloer plaats. Het management geeft richting en heeft daarna een coachende rol.

Proces van vernieuwing

De ondernemer heeft in eerste instantie zelf de verandering in gang gezet. Maar vervolgens heeft hij de medewerkers meegenomen in de vernieuwing. Er is sprake van een systematisch georganiseerd vernieuwingsproces, zonder dat dit nu plaats vindt in een afgescheiden afdeling.

Innovatieproces

Onderkennen

Het bedrijf groeide hard. De omzet nam toe, maar dat leidde niet tot een beter resultaat. De loonkosten stegen en werknemers waren ontevreden. Het bedrijf was niet gezond. Er was sprake van structureel verlies en investeringen werden uitgesteld. De ondernemer had het gevoel er steeds alleen voor te staan en kwam tot de conclusie dat het anders moest.

Kansen zien

Ideeën komen vanzelf als je ervoor open staat, aldus de eigenaar van Koekjesfabriek Veldt. Door het lezen van (vak)bladen en praten met anderen worden ideeën aangereikt. De ondernemer kwam daardoor in aanraking met een klein bureau (PUUUR Resultants). De eigenaar van Veldt was eerst sceptisch, maar nadat hij had gesproken met eerdere klanten van PUUUR, en dan vooral op de werkvloer, was hij enthousiast.

Beslissen

De eigenaar van Veldt heeft vervolgens besloten om met PUUUR in zee te gaan en met PUUUR een veranderingstraject in te gaan.

Uitvoeren

PUUUR heeft enkele dagen rondgelopen in het bedrijf, analyse gedaan van klanten, organisatie en cijfers en veel gepraat met staf en medewerkers. De resultaten daarvan waren zeer confronterend. Vervolgens is de eigenaar van Veldt twee dagen met PUUUR weggeweest om samen in kaart te brengen waar ze nu staan, waar ze heen wilden en om een plan van aanpak op te stellen. Kern van het plan van aanpak vormde de aanstelling van vier teams van medewerkers en staf in het bedrijf, die met de belangrijkste knelpunten aan de slag zijn gegaan. De vier teams zijn als volgt benoemd:

- team 1: medewerkertevredenheid;
- team 2: samenwerken en management;
- team 3: innovativiteit en identiteit;

- team 4: inrichting productie en inpak.

Er is een startbijeenkomst gehouden met de vier teams. Daar is het probleem uitgelegd en is het doel (betere resultaten en plezier in het werk) neergezet. Vervolgens zijn de teams aan het werk gegaan. Teams zijn gaan formuleren wat ze gaan doen, met wie, wat er moet veranderen, hoe etc. en ze zijn de plannen gaan uitvoeren. Daarvoor hebben teams enquêtes gehouden, bijeenkomsten gehouden, acties ondernomen, resultaten teruggekoppeld naar de rest van de organisatie, film gemaakt etc. Er zijn processen in kaart gebracht en verbeterd.

Ervaren

In tegenstelling tot vroeger zijn de veranderingen uit de organisatie (van de werkvloer) gekomen. De werkvloer is voor het dagelijks resultaat het belangrijkste binnen de organisatie. De rest van de organisatie heeft tot doel de werkvloer optimaal te ondersteunen. Het organogram van de organisatie is omgedraaid. De belangrijkste mensen staan bovenaan en de ondersteunende rol is zichtbaar. En ook de rapportage is omgedraaid, niet meer van boven, maar van de werkvloer. Het resultaat is dat iedereen weer plezier heeft in het werk, zowel leiding als medewerkers. Het bedrijf heeft het beste jaar ooit gehad. Het ziekteverzuim is omlaag gegaan en de tevredenheid van de medewerkers is toegenomen. Er wordt meer gebruikgemaakt van de talenten van de medewerkers (die voorheen niet werden gezien). Medewerkers denken zelf mee over de efficiency. De productiviteit is met 25% toegenomen. Het bedrijf heeft vanwege de organisatieverandering verschillende prijzen binnengehaald, waaronder het slimste bedrijf van Nederland.

Evalueren

De weerstand binnen de organisatie was beperkt. Weerstand was er aanvankelijk bij medewerkers die niet gevraagd waren voor de vier teams. Echter, deze weerstand verdween toen er successen werden geboekt en ze zelf ook betrokken werden.

Leerpunten:

- Het proces moet snel en goed plaatsvinden. Als het te lang duurt, ontstaan er weer nieuwe problemen.
- Verander de cultuur en structuur tegelijk. Een van de twee werkt niet.
- Kijk om je heen. Bij je mensen liggen de oplossingen.

Beschouwing

Van centrale aansturing naar "level playing field"

Koekjesbakkerij Veldt was een groeiend bedrijf met een starre topdown organisatiestructuur, waar onvoldoende resultaten werden geboekt en het plezier in het werk ontbrak. Van belang is dat het probleem onderkend is en dat men openstond voor oplossingen. Met behulp van een extern bureau is de organisatiestructuur omgekeerd, waardoor een meer gelijkwaardig speelveld is ontstaan tussen de ondernemer en de medewerkers en waarbij medewerkers een sterkere rol hebben gekregen op meer beleidsmatige terreinen. Medewerkers hebben bewust ruimte gekregen voor beleid en acties.

Sociale innovatie op alle fronten

Het opvallende bij de veranderingen bij Veldt is eigenlijk dat geen enkele bedrijfsactiviteit buiten de vernieuwing is gebleven: van operationele zaken tot strategische zaken, van medewerker tot klant, alles werd onder de loep genomen. Hierdoor wordt het bedrijf als geheel gezien en worden niet deelreinen geoptimaliseerd, maar het bedrijf als geheel. Organisatorische vernieuwing is daarbij bewust ingezet om bedrijfsvernieuwingen te realiseren. Vanuit de nieuwe manier van denken en aansturen van werkprocessen en daarmee ook betere benutting van talenten in het bedrijf, worden belangrijke winsten behaald als het gaat om de feitelijke bedrijfsprocessen (zoals aanmerkelijke productiviteitsverbetering en reductie van het ziekteverzuim).

Snelheid van vernieuwen om de vaart er in te houden

De vernieuwingen binnen Veldt laten zien dat *snelle* omslag in cultuur *en* structuur goed mogelijk is. De veel gehoorde kanttekening bij vernieuwingprocessen dat cultuuromslag zijn tijd vraagt, doet hier geen opgeld. In relatief korte tijd is besloten tot de vorming van teams, zijn de teams gerealiseerd en aan het werk gezet en zijn de resultaten ervan geïmplementeerd in het bedrijf. Medewerkers ervaren dan direct dat hun ideeën niet op de plank blijven liggen, maar ook worden ingevoerd en tot resultaten leiden. Hiermee wordt de betrokkenheid van het personeel bij innovatie en de drive om te innoveren hoog gehouden.

Figuur 6 Impressie Koekjesbakkerij Veldt: het complete team



Bron: Koekjesbakkerij Veldt

3.3 Boessenkool: Twentse innovatie



Algemene bedrijfskenmerken

Boessenkool is een machinefabriek (machinebouw en metaalbewerking) in Almelo, die al ruim 100 jaar bestaat. Het bedrijf produceert kleppen, containers, turbines e.d. Machinefabriek Boessenkool profileert zich op de website met een praktijkaanpak waarin drie elementaire zaken een hoofdrol spelen: vakmanschap, eenvoudigweg goede oplossingen aandragen en de samenwerkingsmentaliteit van de pure co-maker. Kenmerkend voor het bedrijf is het zoeken naar hoogstaande technologische oplossingen voor de klanten. Het bedrijf groeit jaarlijks met circa 10%. Het bedrijf telt circa 40 werknemers.

Kern van de vernieuwing

De kern van de vernieuwing betreft het nadrukkelijk betrekken van de medewerkers bij de uitdagingen waar het bedrijf voor staat (namelijk het vinden van technologische oplossingen voor klanten) en versterking van de interne opleiding (vakmensen certificaten laten halen). Belangrijke aspecten die daarbij een rol spelen zijn open en duidelijk communiceren naar het personeel, mensen herkennen en erkennen in hun kennis en vaardigheden, en personeel uitdagen.

Houding van de ondernemer t.a.v. vernieuwing

De ondernemer is bereid (meer) risico te nemen. Hij is gewend om het bedrijf open te sturen en zijn personeel te betrekken bij projecten. De vernieuwing is door de ondernemer ingezet in samenwerking met het Management Team (MT). Het proces van vernieuwing kan gekwalificeerd worden als vernieuwing volgens het professionalmodel, waarbij medewerkers (MT en uitvoerend personeel) en relaties (co-makership) een actieve rol spelen in de ontwikkeling en realisatie van de technologische vernieuwingen bij Boessenkool.

Innovatieproces

Onderkennen

Het bedrijf kent een kleine overhead en voert technisch innovatieve projecten uit voor klanten (co-maker). Dat kan alleen wanneer je dat binnen het bedrijf met zijn allen doet, aldus de ondernemer. Bij Boessenkool was het daarom al gebruikelijk om het personeel bij de projecten te betrekken en niet alles van bovenaf te sturen. De laatste jaren zijn de projecten technisch uitdagender geworden. Daarnaast waren er enkele ervaringen waarbij projecten niet goed liepen, omdat er onvoldoende was gecommuniceerd met de medewerkers en er daardoor minder commitment was.

Kansen zien

De directeur van het bedrijf is gewend om het bedrijf open te sturen, het personeel veel inzicht te bieden en zichzelf kwetsbaar op te stellen. Het was zijn idee om de betrokkenheid van de medewerkers in de opzet en uitvoering van projecten verder te versterken.

Beslissen

De beslissing voor de organisatieverandering is genomen in het managementteam. De MT-leden moesten echter wel wennen aan de nieuwe werkwijze. Zij moesten namelijk de medewerkers en de productieomgeving meer betrekken bij het nemen van beslissingen en zij moesten meer verantwoordelijkheden bij de medewerkers leggen. Aangezien al snel bleek dat er leuke ideeën uit de groep kwamen, waren de MT-leden snel positief over de nieuwe werkwijze.

Uitvoeren

Er is geen implementatieplan opgesteld. Men is het gewoon gaan doen. Medewerkers werden meer betrokken bij beslissingen over projecten. Tegen klanten, die vroegen of iets mogelijk was, werd gezegd dat eerst overleg plaats moet vinden met de medewerkers van de productie. Verder waren er al kwartaalbesprekingen met het voltallige personeel, maar de besprekingen werden 'dieper' en beter. Het personeel vond het direct geweldig. Door de betrokkenheid voelen zij zich ook meer gewaardeerd. De commitment bij de projecten nam toe.

Het bedrijf kende reeds variabele werktijden (4 keer 9 uur) die de medewerkers zelf kunnen invullen. Verder is het opleidingsbeleid veranderd. Medewerkers hebben meer vrijheid gekregen in de keuze van opleidingen, mits de opleidingen werkgerelateerd zijn of bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling. De medewerkers wordt gevraagd wat ze zelf denken nodig te hebben. Dit leidt (soms) tot verrassende opleidingen, die bijdragen aan beter functionerende medewerkers.

Ervaren

De grotere betrokkenheid van de medewerkers en het leggen van meer eigen verantwoordelijkheid bij de medewerkers heeft geleid tot meer technisch innovatieve projecten, meer toegevoegde waarde, meer omzet en meer rendement. Waar veel andere bedrijven in de branche veel last hebben van de crisis, geldt dit niet voor Boessenkool. De toename van de omzet is gerealiseerd zonder een sterke toename van het aantal medewerkers. Verder is het ziekteverzuim erg laag (minder dan 1%) en is het bedrijf makkelijker te sturen, nadat er eerst veel tijd in is gestoken.

De markt had soms wel moeite met de werkwijze van Boessenkool. Meer medewerkers van de productie hebben contacten met de klant. Sommige klanten (grote bedrijven) waren meer gewend aan centralere sturing en hadden het gevoel minder vat te hebben op de projecten. Door veel uit te leggen en de klant uit te nodigen in de fabriek en te laten zien hoe de processen verlopen, worden ook klanten positief over de werkwijze.

Evalueren

De resultaten laten zien dat de nieuwe werkwijze werkt. Buiten de aanvankelijke onwennigheid bij het MT is er binnen het bedrijf geen weerstand geweest. Medewerkers waren juist enthousiast. Mocht het bedrijf verder groeien, dan is waar-

schijnlijk wel een extra managementlaag nodig. Er worden dan wel mensen geselecteerd die open staan voor de werkwijze van Boessenkool.

Boessenkool heeft inmiddels een bedrijf met 50 medewerkers overgenomen. Ook daar wordt dezelfde werkwijze en wijze van sturing ingevoerd. De directeur van het overgenomen bedrijf staat daar positief tegenover en beide bedrijven kunnen van elkaar leren. Boessenkool en het overgenomen bedrijf blijven wel als gescheiden bedrijven werken.

Beschouwing

Innovatieve projecten realiseren met betrokken personeel

Boessenkool was reeds een bedrijf met open sturing en met sterke betrokkenheid van het personeel. Doordat projecten technisch uitdagender werden, was het nodig om deze wijze van organisatie verder te verdiepen. Medewerkers werden geïntegreerd in meer facetten van het bedrijf, zoals bij de opzet en uitvoering van de technisch complexe projecten. Er is dus sprake van optimalisatie van de bestaande wijze van organiseren en aansturen van het personeel. Deze optimalisatie leidde tot meer meebeslissende medewerkers (van uitvoerder tot creator), hetgeen nodig was om de technisch complexere vragen van klanten aan te kunnen. Aangezien er al sprake was van stimulering van betrokkenheid van personeel kon de vervolgstap op harmonische wijze plaatsvinden.

Klanten meenemen in het vernieuwingsproces

Meer klantgericht en vernieuwend produceren betekent ook dat de relatie met de klant sterker wordt ingevuld in interactie met de medewerkers. Niet alleen de medewerkers moeten hiervoor openstaan, maar ook de klant. Het is belangrijk dat de klant ook ervaart dat deze interactie een positief effect heeft op de kwaliteit van de diensten die geleverd worden.

Ruimte voor medewerkers

Tekenend voor de professionaliteit van de organisatie en het personeel is de grote mate van verantwoordelijkheid die gelegd wordt bij het personeel en de ruimte die het personeel wordt gegeven om deze in te vullen. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in zaken als flexibilisering van de werktijden, maar ook in de keuze van de opleidingen, ook hierin is het personeel zelf aan zet.

Belangrijke leerpunten zijn:

- Directie en management moeten openstaan voor betrokkenheid van de medewerkers en je moet je open en kwetsbaar opstellen.
- Directie moet zelf ook mee blijven doen. Sturing wordt na implementatie makkelijker.
- Zorg voor open communicatie: de organisatie kan niet zonder.

Figuur 7 Boessenkool impressie: hangkook met leitrommel



Bron: Boessenkool, 2013

3.4 DIM: synergie van vader op zoon

Algemene bedrijfskenmerken

DIM is van oorsprong een reclamebureau dat zich meer toelegt op de volle breedte van het scala communicatie-instrumenten. Van strategie tot full-service diensten. DIM heeft twee vestigingen, waarvan één in Duitsland. DIM heeft 17 medewerkers, waarvan 2 ondernemers, vader en zoon. Het MT wordt aangevuld met één kernfunctionaris, bureaumanager Sanne Kortenoeven.

Kern van de vernieuwing

De creatie van afgeleid ondernemerschap bij (een deel van) het personeel, de sleutelfunctionarissen, is de kern van de vernieuwing. Dit wordt ook wel aangeduid als intrapreneurship. Dit is gestart met flexibele werktijden, maar heeft een duidelijke verbreding gekregen in de vorm van meer eigen "managerial" verantwoordelijkheden voor het eigen personeel, in combinatie met minder regie door de leiding en dus minder instructies. Dit geeft het personeel de ruimte om zich te ontwikkelen en een grotere bijdrage te leveren aan de doelen en de realisatie daarvan. Naast beter gemotiveerd personeel moet dit de organisatie flexibiliteit en innovatiekracht opleveren.

Houding van de ondernemer t.a.v. vernieuwing

Opvolging door de huidige directeur/eigenaar gaf aanleiding om bedrijfsstrategie en personeelsbeleid tegen het licht te houden. De ondernemer heeft daarbij doelbewust aangestuurd op meer verantwoordelijkheid en actieve strategische inbreng door het personeel. Weliswaar is de ontwikkeling top-down ingezet, maar resulteert nu wel in een zeker level-playing-field voor het personeel als het gaat om de realisatie van de bedrijfsdoelen. Het proces van vernieuwing is daarbij planmatig, zorgvuldig georkestreerd. Men spreekt dan van een organisatie-model voor innovatie.

Innovatieproces

Onderkennen

Volgens directeur Jaap Canjels speelden een aantal fenomenen een rol. In de eerste plaats had hij zelf een plek in het bedrijf van zijn vader gevonden. De tijden waren veranderd en er waren nieuwe producten op de markt gekomen, waardoor je gemakkelijk andere wegen in kon slaan. Maar misschien belangrijker nog was de constatering een aantal jaren geleden dat concurrenten omvielen. Dat was eigenlijk het sein dat nieuwe wegen moesten worden ingeslagen en dat ook eens goed over de eigen onderneming nagedacht moest worden.

Kansen zien

Jaap kwam in het bedrijf van zijn vader binnen en constateerde al vanaf dag één dat zijn eigen ideeën over leiderschap niet overeenkwamen met de leiderschapsstijl die zijn vader (Bert) erop nahield. Bert's leiderschap was vooral directief, terwijl Jaap een vorm van leiderschap voor ogen staat die vooral coachend is. Het was dan ook spoedig duidelijk dat wanneer Jaap de zaak over zou nemen er het een en ander in het management en op de werkvloer moest veranderen. Het personeel moest ondernemender worden: van uitvoerenden naar intrapreneurs (ondernemende werknemers).

Beslissen

Bert en Jaap hebben samen met een sleutelfunctionaris bedacht dat het doorvoeren van het idee om het personeel ondernemender te maken niet zonder slag of stoot van de grond zou komen, maar dat daar de nodige tijd overheen zou gaan. Dit had te maken met het lange dienstverband dat een groot deel van het personeel had. Zij waren als het ware vergroeid met de oude manier van leidinggeven. Besloten werd eerste de eenvoudige, organisatorische kant (flexibele werktijden) aan te pakken en daarna de bedrijfsmatig/strategische kant.

Uitvoeren

Twee jaar geleden zijn de ideeën aan het personeel kenbaar gemaakt tijdens een sessie onder leiding van een coach. Feitelijk werd tijdens die sessie het zogenoemde Rijnlands Model ingevoerd. Voortaan wordt met teamleiders (sleutelfunctionarissen) gewerkt die coachend leiding geven. Een eerste stap hierbij was het invoeren van flexibele werktijden. Hierbij was de voorwaarde dat het bedrijf elke dag tussen acht uur 's morgens en vijf uur 's middags op iedere afdeling bezet is. Het personeel, daarbij gecoacht door de sleutelfunctionarissen, moet dit onderling zelf oplossen. Dit is een klein stapje, maar je maakt ze wel eigenaar van een deel van het proces. Vervolgens is verleden jaar de vernieuwing in het bedrijf meer gericht op de bedrijfsmatige kant van het proces. Er is een adviseur van Syntens betrokken bij het proces. Doel van de verdere vernieuwing is om nu het eigenaarschap bij *alle* personeelsleden te creëren. Het eigenaarschap houdt in dat het personeel gevraagd wordt actief mee te denken en te werken aan toekomststrategieën voor het bedrijf. Het personeel is dan niet alleen medeverantwoordelijk meer voor de dagelijkse output, maar ook voor het bedrijfsbeleid voor de langere termijn. Het mede-eigenaar zijn tekent de (r)evolutie in de visie van de leiding op de wijze waarop het bedrijf moet worden aangestuurd: van top-down naar collectieve sturing.

Ervaren

Het nieuwe beleid is niet per se op productie gericht. Het is vooral voor de medewerkers zelf. De echte vruchten van het nieuwe beleid moeten nog geplukt worden. Wel is het dienstenaanbod uitgebreid. En de klanten hebben zeker gemerkt dat de houding van het personeel veranderd. Ditzelfde is van toepassing op de relatie van de klant met het personeel. Het personeel denkt meer strategisch met hen mee. "We zijn er nog niet klaar mee. We hebben ook hobbels moeten overwinnen. Het afgeleid ondernemerschap moet nog groeien bij een ieder binnen de organisatie".

Evalueren

Volgens de eigenaren kan het hoe dan ook geen kwaad om de bedrijfsorganisatie bij tijd en wijle tegen het licht te houden. Zeker als de tijden veranderen. Binnen de communicatiesector moest dat ook wel. Door de digitalisering binnen de communicatie werd het dienstenpakket anders en daar moet het bedrijf in meegaan. De snelle veranderingen in de wijze waarop klanten kunnen communiceren vormen een blijvende uitdaging voor een communicatiebedrijf.

Op zich waren de weerstanden niet zo groot. Het gaat evenwel niet alleen om het overwinnen van weerstanden, maar vooral om het benutten van kwaliteiten, het onderkennen van mogelijkheden die inherent aanwezig zijn bij het personeel en het optimaal inzetten van deze mogelijkheden (competenties) voor het bedrijf: van betrokkenheid aan de zijlijn naar actieve inbreng.

Veel van de medewerkers waren al lang in dienst. Ze waren gewend min of meer direct aangestuurd te worden. Dat verander je niet van de ene op de andere dag in afgeleid ondernemerschap. "Onze inschatting om het veranderingsproces in fases te verdelen en daar de tijd voor te nemen is een goede beslissing geweest. We hebben nu ook een goed inzicht in wat voor competenties mensen moeten hebben. We zijn van plan sollicitatierondes anders in te kleden. Dus niet meer een een-op-een gesprek en overleggen van getuigschriften. We gaan sollicitanten nu groepsgewijs laten komen. Zij moeten dan deelnemen aan een door een coach georganiseerde workshop. Daarna weet je wat voor vlees je in de kuip hebt. Je weet dan wie de ondernemers, de leiders, de volgers enzovoorts zijn en daar selecteer je op behoefte onder."

Beschouwing

De markt zet aan tot nieuwe sturingsvormen

DIM heeft in de afgelopen jaren een duidelijke verandering doorgevoerd in de wijze waarop het personeel betrokken wordt in het bedrijf en de wijze waarop het personeel wordt aangestuurd. De oorzaak van deze verandering is tweeledig: enerzijds is er de wisseling in het management, anderzijds is er de markt die vraagt om een proactieve en creatieve inbreng van het gehele bedrijf. De markten veranderen: het bedrijf verandert mee, niet alleen wat betreft de diensten die aangeboden worden, maar vooral wat betreft de wijze waarop deze diensten tot stand komen en gecommuniceerd worden naar de markt en met de opdrachtgevers.

Van werknemer tot mede-eigenaar

Het meest ingrijpende in de verandering die DIM heeft doorgemaakt is de nieuwe insteek; de nieuwe kijk op het personeel. Het personeel is niet meer de van 9 tot 5 zittende uitvoerders, maar zij zijn nu 'mede-eigenaren' van de toekomst van het bedrijf. Dit mede-eigenaarschap komt dan vooral tot uitdrukking in de actieve in-

breng van het personeel als het gaat om de manier waarop DIM het contact met de markt legt en onderhoudt. Daarnaast is het personeel nu ook medeverantwoordelijk voor de bezetting van het bedrijf (in termen van aanwezigheid van personeel) en de kwaliteiten van het bedrijf (in termen van competenties van het personeel). Het team staat voorop.

Verandering vraagt tijd

Duidelijk is dat de nu twee jaar durende verandering nog niet voltooid is, maar er ruimte komt om echt uit te groeien tot de gewenste bedrijfssituatie, waarbij personeel een duidelijke managerial inbreng heeft. Eerst een kleine stap naar vervolgens baanbrekend veranderen. De kleine stap was nodig om personeel anders te leren denken over eigen verantwoordelijkheden. Daarna is de weg open voor ingrijpendere veranderingen.

3.5 Jansen Venneboer



Algemene bedrijfskenmerken

Jansen Venneboer is van oorsprong een constructiebedrijf, maar is nu meer een ingenieursbedrijf. Het is een technisch kennisintensief bedrijf dat gespecialiseerd is op het gebied van engineering, inspectie, project- en onderhoudsmanagement. Het bedrijf werkt in de waterbouw, machinebouw, maritiem & offshore en bruggenbouw. Het aantal werknemers bedraagt circa 130.

Kern van de vernieuwing

De kern van de vernieuwing is het invoeren van zelfsturende teams. Er zijn resultaatverantwoordelijke eenheden met een grote mate van zelfsturing, waarmee ondernemerschap wordt gestimuleerd. Per 1 september 2012 is de cellenstructuur ingevoerd. Doel is onder andere om mensen zelf na te laten denken over hun werk en hoe ze dat beter zouden kunnen doen.

Houding van de ondernemer t.a.v. vernieuwing

De directeur-eigenaar wil mensen zelf na laten denken over hun werk en hoe ze dat beter zouden kunnen doen. Hij stimuleert en schept de voorwaarden om een cultuur van ondernemerschap te laten ontstaan.

Innovatieproces

Onderkennen

De aanleiding voor de vernieuwing was de komst van de nieuwe eigenaar. Hij heeft het bedrijf overgenomen in 2006 (management-buy-in). Het bedrijf stond toen aan de rand van de afgrond. Voor de overname was sprake van een zeer hiërarchische structuur. Er was sprake van centrale sturing en besluitvorming bovenin in de organisatie. Werknemers keken naar de directie (Wat moet ik doen? Hoe moet ik het doen? Etc.). Verder had de nieuwe directeur-eigenaar geen specifieke technische kennis en geen marktkennis. Hij moest het dus van de mensen in het bedrijf hebben.

Kansen zien

De nieuwe eigenaar had reeds veel ervaring opgedaan in eerdere werkkringen (onder andere de marine en AKZONOBEL). Op basis van de analyse van de organisatie ten tijde van de overname en de eigen ervaring wilde hij de cultuur in de organisatie veranderen naar meer zelfsturing door en verantwoordelijkheden bij werknemers zelf.

Beslissen

De beslissing om de cultuurverandering in gang te zetten is genomen door de nieuwe eigenaar in samenwerking met de toenmalige collega-directeur.

Er is geen implementatieplan opgesteld. Er zijn ook geen grote investeringen mee gemoeid. Wel zijn er enkele externe deskundigen ingeschakeld. Verder is er tijd vrijgemaakt om de verandering te bewerkstelligen. Daar is men echter niet op gefocust. Men is gefocust op resultaten, het bereiken van doelen. Er worden punten aan de horizon neergezet over wat men wil bereiken. Vervolgens wordt er ruimte gecreëerd om daar samen naartoe te werken.

Uitvoeren

De vernieuwing heeft gefaseerd plaatsgevonden. Eerst heeft de directie (stevige) kaders neergezet om gestructureerd te kunnen werken. Dat betrof de vier A's van Jansen Venneboer: Afspraken, Aandacht, Alertheid en Aanspreken. Van daaruit zijn de werknemers in het proces betrokken. Voorheen waren ze dat niet gewend. Daarom was het neerzetten van het kader van belang om de beoogde cultuurverandering aan te vangen.

Vervolgens zijn bijeenkomsten belegd met de medewerkers, waarin is gepraat en besluiten zijn genomen over zaken als: wat willen we met het bedrijf; hoe kunnen we dit doen; welke knelpunten zijn er etc. Een en ander is geïnventariseerd op flipovers en de belangrijkste knelpunten zijn gescoord met behulp van stickers. Diverse knelpunten konden snel worden opgelost, zoals zorgen voor voldoende mobiele telefoons en fotocamera's voor de werknemers die naar buiten moeten. Hierbij konden snelle resultaten worden behaald (quick wins)

Voor andere belangrijke knelpunten zijn werkgroepen ingesteld om deze in kaart te brengen en tot oplossingen te komen. Voorbeeld: de tekeningen die naar de werkvoorbereiding gingen, waren vaak te laat, fout en incompleet. Een werkgroep heeft zich hierover gebogen en is met oplossingen gekomen. Dit is nu verankerd in de or-

ganisatie, de processen worden gemeten en de communicatie wordt scherp gehouden. Voorbeeld: veiligheid. Medewerkers moeten goed voorbereid op pad, ze moeten de veiligheidsaspecten kennen en ze moeten de middelen hebben. Dat gebeurt echter vaak niet. Nu is het vastgelegd en er wordt regelmatig gemeten en geëvalueerd of de processen worden gevolgd.

Per 1 september 2012 is een volgende stap gezet, namelijk de invoering van een cellenstructuur. Dit was nodig door de sterke groei van het bedrijf, waardoor een structuuraanpassing nodig was. Het gaat hier om zelfstandige eenheden met elk een eigen marktfocus en een onderlinge netwerkstructuur. De meeste cellen hebben een leidinggevende. Een persoon vanuit het kantoor en een persoon vanuit de werkplaats bewaken de processen.

De invoering van de cellenstructuur gaf nieuwe onzekerheid (Wat gaat het worden? Gaan de cellen concurreren? Etc.). Er zat een zeker risico aan het gekozen model (Gaat men wel samenwerken?). Van belang is dat men bij elkaar hoort en dat sprake is van synergie. Daarop moet je als directie sturen. De uiteindelijke praktijk is de toets of het werkt.

Ervaren

ONDANKS DE MOEILIJKE MARKT IS HET BEDRIJF GEGROEID VAN 65 (IN 2006) NAAR 130 MENSEN (IN 2012). HET BEDRIJF IS OPGESCHOVEN NAAR ANDERE MARKTEN EN ANDERE MARKTSEGMENTEN. DIT IS VOORAL GEREALISEERD DOORDAT DE MEDEWERKERS MEER VRIJHEID HEBBEN EN MEER ZELF OP ZOEK GAAN IN DE MARKT. VOORHEEN WAS SPRAKE VAN CENTRALE VERKOOP. NU ZIJN VEEL MEER MENSEN BEZIG MET DE MARKT EN MARKTCONTACTEN (WAARONDER OOK MEDEWERKERS VAN SERVICE EN ONDERHOUD).

OF DE VERNIEUWING EFFECT HEeft GEHAD OP DE KOSTEN, WORDT NIET ECHT BIJGEHOUDEN (MEN IS MEER GEFOCUST OP RESULTATEN). ER ZIJN WEL DUIDELIJKE INDICATIES DAT ER SPRAKE IS VAN LAGERE KOSTEN. HET BEDRIJF IS AANZIENLIJK GEGROEID, MAAR ZIT NOG STEEDS IN HETZELFDE GEBOUW EN DE BEZETTING BIJ DE RECEPTIE EN BIJ DE ADMINISTRATIE IS GELIJK GEBLEVEN. VERDER WORDEN MINDER UREN BESTEED OM IETS TE MAKEN, DOORDAT PROCESSEN (ZOALS WERKVOORBEREIDING EN INKOOP) BETER VERLOPEN. DIT WORDT ECHTER NIET HARD GEMETEN, OMDAT ER SPRAKE IS VAN EEN PROJECTENORGANISATIE EN ELKE PROJECT UNIEK IS. ER WORDT WEL PER PROJECT GEMETEN IN HOEVERRE DE VOORCALCULATIES OOK DAADWERKELIJK WORDEN GEREALISEERD. DIT IS TOEGENOMEN.

Evalueren

ER WORDT MEER GEMETEN OF PROCESSEN GOED VERLOPEN. HET VERNIEUWINGSPROCES IS NOOIT KLAAR EN DE MARKT VERANDERT. ER WORDT CONTINU GEKEKEN OF DE BEDRIJFSVOERING NOG KLOPT EN GEEN GATEN VERTOONT. DE EIGENAAR GEBRUIKT VERSCHILLENDE MODELLEN OM DE BEDRIJFSVOERING TEGEN HET LICHT TE HOUDEN (ZOALS EEN MODEL VAN MCKINSEY).

DE INVOERING VAN DE CELLENSTRUCTUUR HEeft ertoe geleid dat ook het informatiesysteem moest worden aangepast. Immers, de medewerkers hebben beter inzicht in kosten en opbrengsten nodig om te kunnen (bij)sturen op de afdelingen. Informatie is nu sneller beschikbaar voor de afdelingen.

HET BEDRIJF HAD REEDS EEN KWALITEITSSYSTEEM. ECHTER, DAT WAS OOI TINGEVOERD OMDAT DE MARKT DAT WILDE. EN VERVOLGENS WAS HET ER OMDAT DE AUDITOR HET WILDE. DAT IS VERANDERD. NU HEeft HET KWALITEITSSYSTEEM EEN PLAATS GEKREGEN, OMDAT HET BEDRIJF

het wil. Procesbeschrijvingen zijn omgezet naar schema's (processen met stappen, outputs, betrokkenen e.d.).

Een belangrijke maatstaf om te beoordelen of de cultuurveranderingen werken, is plezier in het werk bij de werknemers. Er wordt veel gepraat met de mensen en knelpunten worden steeds meer zelf onderling opgelost. De weerstand tegen de cultuurverandering was beperkt. De werknemers waren wel gewend aan een hiërarchische structuur, en niet aan zelfsturing e.d. Dat geeft onzekerheid. Doordat werknemers zien dat de nieuwe structuur werkt en veel mensen worden betrokken, wordt weerstand snel weggenomen.

Beschouwing

Ingrijpende (markt)ontwikkelingen vragen om radicale aanpak

De organisatievernieuwing was duidelijk nodig, doordat het bedrijf niet goed liep en de technische en marketingkennis bij de nieuwe eigenaar ontbrak. De nieuwe eigenaar onderkende het feit dat de oplossing bij de medewerkers lag. Zij hebben de kennis en de vaardigheden. De organisatieverandering is vormgegeven door de introductie van resultaatverantwoordelijke eenheden (cellenstructuur) met een grote mate van zelfsturing. Dit heeft geleid tot meer ondernemerschap op de werkvloer en verbetering van processen en marktkansen. Tekenend daarbij is het kwaliteitssysteem, dat voorheen gezien werd als iets dat voor anderen moest en nu wordt gezien als iets dat het bedrijf zelf belangrijk vindt.

Vernieuwen is een on-going proces

De huidige cellenstructuur is het resultaat van verschillende stappen tot vernieuwing. Steeds weer is een nieuwe verandering doorgevoerd. De stapsgewijze aanpak heeft er wel toe bijgedragen dat veranderingen zonder al te grote weerstand in het bedrijf konden worden doorgevoerd. Door de stapsgewijze aanpak houdt de ondernemer wel grip op het proces. Belangrijk is wel dat de nieuwe structuur moet passen bij de omvang van het bedrijf (met een zekere span of control voor de cellen) en flexibel genoeg moet zijn om zich aan te kunnen passen aan de omvang en de product/dienstenbehoeften van de relaties in de markt.

Sociale innovatie resulteert in vernieuwende processen

Steeds weer zal de markt moeten uitwijzen of de aanpassingen effectief zijn met het oog op de gestelde bedrijfsdoelen. Sociale innovatie en medeverantwoordelijkheid van medewerkers is dan ook geen doel op zich, maar is een middel om het bedrijfsdoel (verdere groei en winstgevendheid) mogelijk te maken. De doorgevoerde sociale innovatie heeft in ieder geval geleid tot effectievere en efficiëntere processen in het bedrijf. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor een winstgevend bedrijf in de toekomst.

Figuur 8 Jansen Venneboer compleet



Bron: Jansen Venneboer, 2013

3.6 JAZO Metaaltechniek



Algemene bedrijfskenmerken

Jazo Metaaltechniek is een industriële onderneming die zich toelegt op het ontwerp, de productie en de assemblage van deuren, puien en de ventilatie van technische ruimtes. Het personeel van Jazo wordt gekenmerkt door vakmanschap en het bedrijf beschikt over een modern machinepark. Om het vakmanschap van het personeel op peil te houden, wordt er veel geïnvesteerd in opleidingen. De eigen ontwerpafdeling bestaat uit 15 mensen. De ontwerpafdeling had te maken met structurele tijdsoverschrijdingen (het grote probleem).

Kern van de vernieuwing

De kern van de vernieuwing is reorganisatie van het productieproces en nieuw personeelsbeleid onder de naam PRET (Positief Respect, Enthousiasme en Teamwerk). Er kwam een procesinnovatie tot stand door meer digitalisering en beter kennismanagement, hetgeen leidde tot minder menselijke fouten. Het nieuwe proces kwam tot stand door brainstormsessies onder begeleiding van collega's die bezig waren met een HBO-opleiding.

Innovatiemodel

Aan de basis van de vernieuwing in het bedrijf heeft het hoofd engineering gestaan. Hij heeft er voor zorg gedragen dat innovatie in werkprocessen nu systematisch is geïmplementeerd in het bedrijf, met actieve inbreng van de medewerkers (het organisatie-model voor innovatie).

Innovatieproces

Onderkennen

Eigenlijk is er sprake van een soort tweetrapsraket. In de eerste plaats volgde Axel Jansen in 2004 zijn vader op. Dit was aanleiding het bedrijf eens wat beter te bekijken. Het bleek dat de afdeling engineering steevast tijdsoverschrijdingen had van 25%. Niemand beschouwde dat als een probleem, omdat het personeel gewend was top-down geleid te worden. Dit moest in zijn ogen veranderd worden. Het personeel moest mee gaan denken, maar hoe dit te veranderen. Met de komst van Pascal Bos (september 2007) kwam hier verandering in. Ook hij onderkende dat er iets moest veranderen. Met behulp van een adviseur van Syntens werd het veranderingsproces op gang gebracht.

Het veranderingsproces verliep heel traag. Er waren bij de start van het veranderingsproces (2009) workshops met de afdeling engineering geweest. *Naar aanleiding daarvan was de afdeling in drie groepen gesplitst die de processen in kaart moesten brengen. De groepen werden geleid door drie engineers die een opleiding projectleiding volgden.* Toen de processen in kaart waren gebracht, drong het tot iedereen door dat er een lange weg te gaan was naar verbetering. De gang verdween uit het veranderingsproces en er was sprake van weerstanden en zelfs sabotage.

Kansen zien

Tijdens de vakantie (zomer 2009) heeft Pascal bedacht dat het zo niet langer kon (ik stop ermee) en heeft hij het NIKS- en PRET-kader bedacht. NIKS staat daarbij voor Negatief, Individueel, Kleinerend en Somber. PRET staat voor Positief, Respect, Enthousiasme en Teamwork. Hij bedacht dat het proces is nader onder de loep genomen moest worden en hoe dat het beste kon doen. Natuurlijk was er met Axel al vaker aan de orde geweest dat de engineering en met name het tekenproces niet verliep zoals het zou moeten lopen, maar hoe moest je de werkvloer mee krijgen?

Beslissen

De eerste beslissing om het veranderingsproces in werking te stellen is door Pascal genomen. Hij organiseerde een workshop met de Engineeringafdeling waarin hij de NIKS- en PRET-principes aan het personeel heeft voorgelegd. Pas na die bijeenkomst heeft hij erover gesproken met Axel. Natuurlijk waren er risico's. Over veranderingen praten en ze daadwerkelijk doorvoeren zit nogal een verschil. De mensen waren niet gewend om mee te denken en van nature is men geneigd veranderingen enigszins met wantrouwen te bekijken. Immers, je eigen baan kan wel in het geding zijn.

Uitvoeren

Onder het motto "ik stop ermee" heeft Pascal de Engineeringafdeling bij elkaar geroepen. Daarin heeft hij het gedrag aan de kaak gesteld. Hij heeft de afdeling een spiegel voor gehouden (NIKS) en verteld hoe PRET naar dubbele PRET kan leiden. De dubbele PRET is dan Plezier, Rendement, Energie en Tevredenheid. Hiermee heeft hij het sombere, in zichzelf gekeerde personeel voorgehouden dat er met meer samenwerking en openheid veel meer plezier uit het werk gehaald kon worden en betere resultaten bereikt konden worden. Na deze bijeenkomst werden er

pretsymbolen zoals smileys en het inuitmannetje geïntroduceerd en kwamen op de afdelingen schilderijen te hangen die PRET uitbeeldden. “We hebben de mensen verder mee laten denken en dat resulteerde er zelfs in dat door een nieuwe manier van tekenen en automatiseren één baan overbodig werd. Dat zou ook weerstand hebben kunnen opleveren, maar we hebben de persoon in kwestie op de afdeling engineering een andere baan kunnen geven”, aldus Axel. “Wat we ook zijn gaan doen is stilstaan bij successen. Die moet je vieren”. Op deze manier heeft hij de gang weer in het transformatieproces gekregen. De veranderingen zijn overigens niet gefaseerd ingevoerd. Het is een on-going proces. Er waren wel weerstanden te overwinnen, maar op een goed moment zijn we opgehouden ons te focussen op de mensen die niet mee wilden werken en zijn we ons meer gaan richten op mensen die wel wilden mee werken. Zo krijg je de anderen vanzelf mee.

Ervaren

De faalkosten zijn inmiddels met meer dan 50% teruggelopen. Het effect op de klanten laat zich moeilijk meten, maar natuurlijk moeten ze er wat van merken en er voordeel aan beleven. “We maken hele belangrijke producten, ook op het gebied van veiligheid. Kwaliteit moet daarbij voorop staan en het kan niet anders dat door de andere manier van aanpakken dit gegarandeerd wordt”, aldus de ondernemer. De nieuwe manier van samenwerking en de cultuuromslag op de afdeling engineering is ook doorgesijpeld bij de andere afdelingen van Jazo. Ook daar is men mee gaan denken en is men met oplossingen gekomen voor gestelde uitdagingen. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in nieuwe bevestigingstechnieken, de facto een technische procesinnovatie.

Evalueren

Er was sprake van verschillende interne knelpunten. In de eerste plaats was het personeel gewend aan een enigszins autoritaire manier van leidinggeven en was het personeelsbestand aan de oude kant. Men was niet gewend om mee te denken over de bedrijfsprocessen en misschien werd dat totdat Axel in het bedrijf kwam ook niet op prijs gesteld. Men was gewend om alleen met de eigen werkzaamheden om te gaan. Een beetje een eilandjescultuur. Toen aan de cultuur gewerkt ging worden en iedereen zag wat er allemaal moest veranderen ging de gang eruit. Het was aan de presentatie van Pascal te danken dat die er weer in kwam. Het belangrijkste was echter dat de leiding en daarmee het bedrijf zich zijn gaan concentreren op de mensen die wel wilden meedenken en die daar de lol van inzagen. Daardoor ging de rest mee.

“Wat ik al eerder zei: je kunt je beter focussen op mensen die wel mee willen in het vernieuwingsproces dan op mensen die dat niet doen. Of anders gezegd, het is zonde van de energie die je stopt in onkruidverdelging. Je kunt je beter concentreren op het laten groeien van de planten die je wel wil hebben”, aldus Axel en Pascal.

Beschouwing

Ruimte geven aan intrapreneurship

De komst van een nieuwe directeur met een andere vorm van leiderschap was de eerste aanzet tot verandering. De (nieuwe) directeur signaleerde de knelpunten in de vorm van tijdsoverschrijding bij de ontwerpafdeling. Het was hem duidelijk dat de gangbare situatie moest worden doorbroken. Daartoe heeft hij een nieuw hoofd engineering uit zijn eigen netwerk aangetrokken. Immers als directeur hoef je niet altijd zelf de verandering door te voeren. In geval van Jazo is er sprake van een vorm van intrapreneurship: de nieuwe man neemt met steun van de directeur het bedrijf op sleeptouw.

Van top-down naar bottom-up

Uit de case Jazo blijkt dat je nieuwe structuren wel top-down moet initiëren, maar bottom-up moet uitwerken en uitvoeren. Het is ook belangrijk te beseffen dat een majeure verandering van de cultuur niet van de ene op de andere dag te realiseren valt. Het kost tijd. Soms is het nadrukkelijk noodzakelijk dat het centrale management en het personeel echt wakker geschud wordt.

Van vasthouden aan bestaande verhouding naar nieuwe werkstructuren

Daarnaast is de insteek van het management dat vooral gebouwd moet worden op de inzet van mensen die daadwerkelijk mee willen veranderen tekenend voor de drang van het management om te vernieuwen: bestaande culturen moesten doorbroken worden en dan kun je je niet laten afremmen door de manier waarop traditioneel zaken worden aangepakt.

3.7 Lable: een platenlabel voor talent



Algemene bedrijfskenmerken

Lable is een jong snelgroeiend bedrijf dat software ontwikkelt en communicatieconcepten produceert. De werknemers van Lable zijn jonge, creatieve mensen die de kans krijgen hun talent te ontplooien. Daarbij staat voorop dat er maatschappelijke waarde gecreëerd wordt. Het bedrijf telt 13 medewerkers.

Kern van de vernieuwing

Binnen de organisatie is sprake van situationeel leiderschap, waarbij belangrijke beslissingen op basis van consent worden genomen en niet op basis van consensus, want dit leidt tot vertragingen. Het is van belang om mensen de ruimte te geven bij de definitie van maatschappelijke doelen. Dit is geconcretiseerd vanuit de daadwerkelijke intentie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Houding van de ondernemer t.a.v. vernieuwing

Van meet af aan staan de initiatiefnemers open voor vernieuwing. Daarbij is het niet zo dat er sprake is van een gestuurde omslag, maar van een harmonische vorming van een nieuw model. Er is sprake van een echt professionalmodel, waarbij medewerkers en ondernemers elkaar als gelijke zien en elkaar de ruimte geven om te ontplooiën.

Innovatieproces

Onderkennen

De onderneming Lable is 2007 in het leven geroepen. Aan de oprichting van het bedrijf lag een eigen evaluatie van twee docenten en twee studenten van de NHL Leeuwarden ten grondslag. Pratend over de opleiding en de verdere carrière van afgestudeerden constateerden zij dat er veel talent verloren ging. Meestal gingen afgestudeerden voor een reclamebureau werken of gingen ze van huis uit, vanaf het "zolderkamertje", een beetje websites bouwen voor een bevriende ondernemer, maar tot echte ontplooiing kwam het niet, laat staan dat er enige maatschappelijke bijdrage werd geleverd. De initiatiefnemers van Lable zagen het als een uitdaging om maatschappelijk verantwoord te ondernemen door creativiteit veilig te stellen en ruimte te geven in een bedrijfsmatige setting die niet vergelijkbaar was met de traditionele reclamebureaus.

Kansen zien

Dat bedacht hebbende was de vraag: "Hoe organiseer je het nu dat het talent tot wasdom komt en dat we maatschappelijke meerwaarde creëren?" De oplossing voor deze vraag lag niet zo een-twee-drie voor de hand en er is enige tijd overheen gegaan voor dat ze die hadden. Het ging er immers om dat er een organisatie in het leven werd geroepen waarin jongen mensen hun talenten tot volle wasdom konden laten komen en daarmee maatschappelijke doelen konden dienen.

Beslissen

Uiteindelijk werd bedacht dat je dan niet met een strak hiërarchische georganiseerde onderneming op de proppen moet komen, maar dat je het leiderschap van de situatie af moet laten hangen. Daarbij staat consent voorop! In de gedachte van de niet-deelnemers gaat het erom dat mensen hun weg moeten kunnen vinden met hun ideeën. Daarbij hoeven zij zich niet aan te passen aan de overheersende mening (of consensus nastreven), maar moeten zij op basis van instemming zelf een richting aan hun ideeën geven. Bij consensus wordt het idee altijd afgezwakt, omdat er ergens water bij de wijn gedaan wordt. En bovendien vergt het bereiken van consensus doorgaans meer doorlooptijd. Door consent als uitgangspunt te nemen voor de bedrijfsorganisatie is Lable een broedplaats van nieuwe ideeën, waarbij leiderschap verbonden aan de uitvoering steeds weer bepaald wordt door de situatie (moment en onderdeel waarvoor consent geldt).

Uitvoeren

Zoals al eerder gezegd gaat Lable uit van situationeel leiderschap. Anders gezegd, wanneer een vraag van buiten getackled wordt, nemen de mensen die daar het best voor geëquipeerd zijn het voortouw. Eigenlijk heb je dan steeds tijdelijke leiders. Dit deden vroeger de Inuit-indianen ook. Wel moet ervoor gezorgd worden

dat de mensen een gezamenlijke visie hebben. Er moet een concrete (maatschappelijke) vraag liggen.

Ervaren

Lable houdt zich graag bezig met complexe vraagstukken teneinde daar inzicht en overzicht in te creëren. Vanuit dat overzicht kan een nieuwe balans ontstaan, zodat groei en kwaliteit mogelijk wordt.

Zo is op dit moment (de bekostiging van) zorg een groot vraagstuk. Met zorg- en kennisinstellingen als partners wordt naar oplossingen gezocht om hier inzicht te creëren in onder andere de alsmaar complexer wordende werkzaamheden van verzorgers en de bijkomende administratieve lasten. Er bleek behoefte aan software voor zorgprofessionals die naadloos aansluit op hun werkzaamheden en intuïtief te gebruiken is. Dit is door Lable zelf gebouwd, met als resultaat bij een alsmaar groeiend aantal afnemers: meer tijd, hogere kwaliteit van zorg (o.a. door risicodetectie), heldere zorgafspraken met goede verantwoording en inzicht in de financiering. Maar het allerbelangrijkste: de cliënt staat écht centraal.

Een ander voorbeeld is het opzetten van een excellentieprogramma in samenwerking met een hogeschool. Excellente studenten krijgen daar nu te weinig begeleiding om zich te ontwikkelen tot de (persoonlijk) leiders waar de samenleving over een aantal jaar om vraagt. Door het beschikbaar stellen van een groot netwerk, fysieke ruimte en het delen van visie krijgen deze talentvolle jongeren de vrije ruimte om te ontdekken waar zij van waarde zijn én daar waarde toe te voegen.

Evalueren

Lable is een dynamisch bedrijf dat als het ware voor elk nieuw vraagstuk waarvoor de klant een oplossing wil een eigen aanpak ontwikkelt. "Je moet iedere keer weer voor jezelf moet bedenken waarvoor je staat en wat je wil zijn als bedrijf. Lable is geen (tele)marketingbedrijf dat opdrachtgevers helpt aan nieuwe omzet. Lable is een conceptontwikkelaar en geen verkooporganisatie. Lable is er, aldus de initiatiefnemers, "niet voor het grote geld, maar voor het creëren van toegevoegde maatschappelijke waarde. Als die erkend wordt, volgt omzet vanzelf".

Knelpunten in het proces en lessen van de ondernemer

Knelpunten zijn er niet zozeer geweest. In het begin hier en daar met de financiering. Er is bedacht dat de medewerkers eigenlijk mede-eigenaar (eigenaar van een deel van Lable) moeten zijn. Dit om eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap te stimuleren. Het moet duidelijk zijn dat "Lable meer is dan de som van de medewerkers. Het is toch goud dat je mede-eigenaar bent van je eigen lable", aldus de initiatiefnemers.

Beschouwing

Geen omslag, maar innovatieve incubatie

Deze case is niet een case waarin binnen een bedrijf een omslag plaatsvindt, waarbij het personeel meer dan voorheen wordt betrokken in het innovatie- en denkproces. Hier was de omslag eerder: al direct bij het besef van docenten en studenten dat heel wat kansen verloren gaan als talent niet de omgeving krijgt waarbinnen het zich volledig kan ontploien. Het besef drong door dat er heel wat maatschappelijke meerwaarde gecreëerd kan worden als je dat talent inderdaad de ruimte geeft. Dit heeft geresulteerd in een aantal producten/concepten waarin oude waarden wel een rol spelen, maar benaderd werden vanuit een hedendaags perspectief. Deze gedachte is van de start uitgewerkt in een bedrijfsconcept waarin ruimte voor ideeën, voor initiatief en consent voorop staan.

Sociocratie als uitgangspunt

Bij Lable staat de gelijkwaardigheid van individuen voorop in de bestuursvorm. Aan deze gelijkwaardigheid (het beginsel van de sociocratie) wordt invulling gegeven door de beslissingsstructuur als het gaat om aannemen en ontwikkelen van projecten: consent over een bepaalde aanpak, een bepaalde lijn, waarbij mensen de ruimte krijgen, prevaleert boven consensus, waar de creatieve geest zich heeft te voegen naar de gemeenschappelijkheid of boven een hiërarchische bestuursvorm, waarbij het individu zich heeft te gedragen naar de beslissingen van de leiding.

Stabiliteit of flexibiliteit

De sociocratische organisatievorm waar Lable voor staat is de kern van de innovatie als het gaat om de organisatie van processen binnen het Lable. Sociocratie staat dan gelijk aan situationeel leiderschap, bij gelijkwaardigheid van individuen. Dit kan resulteren in een zeer flexibele organisatie, met een groot aanpassingsvermogen aan steeds weer veranderende marktsituaties en behoeften. Of met een dergelijk aanpak ook de stabiliteit en de continuïteit van het bedrijf is gewaarborgd, zal de toekomst moeten leren. Lable is nu nog een zeer snel groeiende onderneming. Elke onderneming kent weer groeifasen, kent weer nieuwe stages die zullen vragen om een andere organisatievorm. Of de sociocratie van Lable ook op termijn bij een grotere schaal van opereren valt te handhaven, is moeilijk te zeggen. Lable staat voor verfrissende vernieuwing! De uitdaging is nu om dit principe ook stevig te verankeren in de structuur van Lable, niet alleen voor nu, maar ook voor de toekomst. Het mede-eigenaarschap is hiertoe een eerste, maar belangrijke stap.

3.8 Store Support: continu streven naar innovatie en kwaliteit



Algemene bedrijfskenmerken

Store Support is een snelgroeiend dienstverlenend onderzoeksbureau dat met name gespecialiseerd is in onderzoeksmethoden voor bedrijven die zich met hun producten en diensten vooral op de consumentenmarkt bewegen. In 2010, 2011 en 2012 is Store Support verkozen tot FD Gazelle. Het bedrijf kent een jaarlijkse groei van meer dan 20%. Het aantal medewerkers van Store Support, dat kantoor houdt in Groningen en Amsterdam, bedraagt momenteel 20.

Kern van de vernieuwing

Om de snelle groei mogelijk te maken en goede dienstverlening aan de klanten te verzekeren, heeft Store Support enkele jaren geleden, interne "solutionteams" ingesteld. In deze teams zijn alle geledingen van de organisatie vertegenwoordigd, zoals de projectmanager, een marktonderzoeker en een commercieel medewerker. Zij zorgen voor de hoogste kwaliteit in de voorbereiding, aansturing en uitvoering van de diensten. Daarnaast worden solutionteams ingezet om voor potentiële klanten interessante proposities te ontwikkelen.

Houding van de ondernemer t.a.v. vernieuwing

Store Support is een bedrijf van professionals. De ondernemer geeft de professionals de ruimte om te komen met nieuwe ideeën en om die te vermarkten. Het vernieuwingsproces verloopt nu volgens het professionalmodel waarbij de vernieuwing plaatsvindt op werkniveau door deze professionals in directe interactie met de klant en directie te plaatsen.

Innovatieproces

Onderkennen

Store Support is begonnen met mystery shopping. Daarbij was het oorspronkelijke idee om gebruik van studenten te maken, die op basis van hun OV-jaarkaart redelijk goedkoop door het hele land konden reizen. Echter, al vrij snel werd hiervan afgestapt, doordat nieuwe klanten vroegen om een nieuwe aanpak. Deze klanten hadden geen studenten als klant. De vraag van de nieuwe klanten naar andersoortige diensten vormde organisatorisch een echte uitdaging voor Store Support. Hoe moest de organisatie worden opgezet om de groeiende vraag vanuit de markt naar Store Support-diensten ook zo goed mogelijk te bedienen, met behoud van slagkracht en creativiteit?

Kansen zien

Vanaf de start van het bedrijf heeft Store Support een Raad van Advies samengesteld. Met deze adviseurs zit het bedrijf 4 à 5 keer per jaar aan tafel. Daarbij worden aan hen keuzemogelijkheden en beleidsideeën voorgelegd. Deze raad is niet meer dan het is. De raad adviseert en dit advies is niet bindend. De raad van adviseurs is uit het eigen netwerk gehaald. De raad bestaat uit een aantal ervaren ondernemers en een hoogleraar.

Beslissen

Het werken met solutionteams is uiteindelijk de beslissing van de commerciële directeur geweest. Deze solutionteams zijn twee jaar geleden van de grond gekomen. Van oorsprong deden de beide directieleden het commerciële werk samen, maar uiteindelijk is men bij met name nieuwe wensen van klanten het personeel meer en meer gaan betrekken. De teams hebben een wisselende samenstelling, afhankelijk van de uitdaging. De teams bestaan uit een commerciële man, een marktonderzoeker en een projectleider. Afhankelijk van het type klant of de vraag van de klant wordt het team samengesteld. De insteek van de teams is de klant op een positieve manier verrassen.

Uitvoeren

Een realisatiefase is er nauwelijks geweest. Het werken met teams is gegroeid en het personeel is er in mee gegaan. Inmiddels is Store Support alweer verder in het betrekken van het personeel in de ontwikkeling van de onderneming. "We hebben het personeel gevraagd voor welke nieuwe klant ze graag zouden werken. Als de bedrijven die ze noemen binnen de branches/sectoren vallen waar we als bedrijf graag voor werken, dan gaan onze commerciële mensen nadenken over hoe ze die klant kunnen binnenhalen. Het is leuk voor de medewerkers als dit dan ook lukt en daar staan we dan ook bij stil."

Ervaren

Uit de klanttevredenheidsonderzoeken die Store Support bij klanten houdt, blijkt dat de klanten erg veel waardering hebben voor het innovatieve karakter van het bedrijf. "Wijzelf ervaren dat we nog meer toegevoegde waarde creëren bij nieuwe en bestaande klanten. We doen niet ieder jaar hetzelfde voor dezelfde klant, maar denken actief met ze mee. Het leuke is dat de klanten nu ook meer aan ons vragen." Het bedrijf doet allang niet alleen mysteryshoppen meer, Store Support kijkt bijvoorbeeld ook naar de kwaliteit van websites van klanten. Op dit moment ontwikkelt het bedrijf ook tools, zodat meer gebruikgemaakt kan worden van sociale netwerken.

Evalueren

Er is nauwelijks sprake van knelpunten geweest. Het enige is dat in het begin tot de ontdekking gekomen is dat het alleen maar gebruikmaken van studenten als mystery schopper niet voor alle klanten of producten geschikt is. Dus is men de vijver groter gaan maken. Mysteryshoppers worden nu geworven via de website. Daar kunnen potentiële shoppers een profiel invullen. Vervolgens worden ze uitgenodigd voor een Proefshop. Uiteindelijk worden daar de mysteryshoppers geselecteerd op basis van eigenschappen die zij hebben en de kwaliteitseisen die het bedrijf stelt,

zoals in staat zijn om de instructie nauwkeurig op te volgen en zich op een fatsoenlijke wijze te presenteren.

“Bij ieder succes geven we een feestje. Daarbij staan we altijd even stil hoe het succes tot stand is gekomen. Dit is eigenlijk al een mini-evaluatie. We hebben ook jaarlijks een soort beleidsdag waarin we de plannen van de komende drie jaar doornemen. Daarbij wordt ook gekeken wat de rol van het personeel in de realisatie van de plannen kan zijn.” Het bedrijf doet ook aan kennisdeling. Er worden met regelmaat colleges gegeven op de Hanzehogeschool en de RUG. Verder biedt het bedrijf de mogelijkheid aan derden om testimonials van de klanten te lezen en er wordt een blog bijgehouden. Ook verzorgen ze samen met de klant presentaties. “Eigenlijk willen we iedere dag 1% innoveren of eigenlijk iedere dag 1% verbeteren”. Dit betekent wel dat ideeën een kans gegeven moet worden en dat kan alleen maar als we er tijd in investeren om die ideeën goed uit te werken. Het personeel vindt het leuk om daarbij betrokken te zijn.”

Beschouwing

De Raad van Advies als bron voor nieuwe ideeën en marktkansen

Een opmerkelijke innovatie van Store Support is wel dat men van meet af aan werkt met een Raad van Advies; adviseurs waarmee nu zowel het bedrijfsleven als de wetenschap is vertegenwoordigd. Duidelijk is dat het hier ‘slechts’ om adviseurs gaat en niet om beslissers. Dit maakt echter de Raad juist zeer sterk. Doordat de Raad multidisciplinair is en niet geremd wordt door beslissingsverantwoordelijkheid, is het een broedplaats voor nieuwe ideeën en daarmee een bron van kennis en kansen.

Het solutionteam op weg naar volwassenheid

Opmerkelijk is ook de groei die het solutionteam doormaakt. Allereerst ingesteld om te komen tot praktische oplossingen voor klantenwensen en daarmee vooral om uitvoerende oplossingen bieden, zijn de teams nu gegroeid tot marketingteams die zelf ook nieuwe klantenmarkten verkennen en nieuwe klantrelaties aangaan. Hiermee wordt ook een deel van het commerciële en markstrategische beleid gelegd bij het solutionteam.

Een continue prikkel om te innoveren

Store Support zoekt constant naar nieuwe mogelijkheden, naar nieuwe marktkansen. Illustratief is in dit verband wel de uitspraak dat Store Support elke dag 1% moet vernieuwen en verbeteren. Dat wordt bereikt door elkaar in de teams steeds opnieuw te prikkelen om de markt te verbreden. Ook het feit dat teams niet vastliggen, maar kunnen wisselen qua samenstelling (afhankelijk van markt en klant) draagt ertoe bij dat elke keer weer met een frisse blik gekeken kan worden naar marktkansen.

Figuur 9 Store support management



Bron: Store Support, 2013

3.9 Voetballend ondernemen met Food Connect Maaltijdservice



Algemene bedrijfskenmerken

Onder het huismerk 'Uw Maaltijd' bezorgt Food Connect maaltijden aan huis. Het assortiment bestaat uit koelverse en diepvriesverse één- en meerpersoonsmaaltijden. Klanten van Food Connect zijn: particuliere consumenten, zorginstellingen, tafeltje-dekje-organisaties, (woon)groepen of thuiszorgorganisaties. Het bedrijf is opgericht in 2001 door directeur/eigenaar Wim Swier en is in elf jaar gegroeid van één medewerker naar 115 medewerkers eind 2012.

Kern van de vernieuwing

De innovatie die bij Food Connect enkele jaren geleden is doorgevoerd, heeft betrekking op de wijze waarop medewerkers met elkaar samenwerken, verantwoordelijkheden delen en omgaan met de klant. Hierbij staat het voetbalteam centraal. De posities van de spelers in het voetbalteam zijn vertaald naar functies in het bedrijf en naar taken en verantwoordelijkheden die de spelers (medewerkers) hebben binnen het team als geheel.

Houding van de ondernemer t.a.v. vernieuwing

Bij Food Connect draait alles om de klant. De doorgevoerde vernieuwing wordt het beste gekarakteriseerd vanuit de filosofie van de directie: "Je klanten écht centraal stellen en je collega's serieus nemen is topsport; dat lijkt moeilijk, maar met het SaS-model, een Stadion als Spiegel, simpel en doeltreffend in te vullen." Benno Schildkamp, mede-directeur, is de initiator van het vernieuwend werken. Hij introduceerde de nieuwe visie als een stadionbeeld en heeft dat heel consequent doorgetrokken in zijn bedrijf.

Innovatieproces

Onderkennen

Food Connect is een snelgroeiend bedrijf, dat vanaf de oorsprong (2001) werkt(e) met teams. Kleinere teams vormen een goede basis voor het functioneren van een doorsnee klein of middelgroot bedrijf, maar de snelle groei maakte een aanpassing van de organisatie nodig. Daarbij is niet gezocht naar een hiërarchische top-down- of boomstructuur, maar naar een structuur waarin teamwork centraal blijft staan, maar dan wel op zo'n manier dat het efficiënter en effectiever werkt dan op basis van de oorspronkelijke kleinschalige uitvoeringsteams.

Kansen zien

De basis voor de nieuwe structuur is gelegd na het bijwonen van een open dag bij een Betaald Voetbal Organisatie enkele jaren geleden. Schildkamp kwam tot de conclusie dat het bedrijf eigenlijk te kwalificeren valt als een voetbalteam, waarin elke speler een positie inneemt die slechts waarde krijgt als deze positie samen met het team tot volle ontplooiing en inzet kan komen. De spelers van het team worden ingezet om de klant zoveel mogelijk te bieden wat hij hebben wil: aanvallend spel (efficiënt spel), fraaie doelpunten (creatief spel) en natuurlijk winst (effectief spel). Hij heeft deze gedachte tot Stadion als Spiegel gedoopt en die gedachte vertaald in een organisatie-model, in een nieuwe wijze van gezamenlijk werken voor het bedrijf.

Beslissen

De beslissing tot invoering van het nieuwe organisatie-model was al snel genomen toen Schildkamp zich realiseerde welke mogelijkheden SaS bood aan Food Connect. Bij SaS zijn bijvoorbeeld de bezorgers nu de keepers en de mensen van de buitendienst fungeren als de vleugelspitsen en zo is voor iedere positie op het veld wel functie binnen de eigen organisatie bedacht. "Je maakt dan duidelijk dat je als team moet fungeren en je hebt het idee dat als je niet samen de rollen vervult dat er niet veel van terecht komt. Natuurlijk kunnen er wel beloningsverschillen zijn, maar die zijn er in het voetbal ook. Van Aerle verdiende destijds niet zoveel als van Basten, maar ze zijn wel mooi allebei Europees Kampioen geworden. Ze hadden elkaar nodig."

Uitvoeren

Het plan is via personeelsbijeenkomsten gecommuniceerd en het werd al snel breed omarmd. De opzet sprak de medewerkers zeer aan en nog steeds worden de medewerkers met SaS elke dag geprikkeld om het beste te geven als team "Iedere dag is een wedstrijd, met de klant op de tribune."

Ervaren

De ervaring met SaS zijn ronduit positief. Ook de klant wordt nadrukkelijk als “supporter”, als “clublid” bij Food Connect betrokken. De klanten komen geregeld langs, zij krijgen rondleidingen en kunnen met de spelers socialiseren in het bruine café van Food Connect. In dit café kunnen de klanten met de medewerkers overleggen en eventueel ook commentaar (klachten) uiten. Het is namelijk een utopie om te denken dat je nooit fouten maakt, zeker niet op een klantenbestand van 5.000, aldus Schildkamp. De klanten beschouwen dit heel positief.

Evalueren

Daar teamwork fris en doelgericht moet blijven, vinden er geregeld teambesprekingen plaats. “We evalueren continu in die vorm dat we telkens communiceren met elkaar als iemand niet happy is met zijn positie binnen het team. Dan gaan we samen kijken op welke positie hij of zij ook in de eigen ogen beter tot zijn recht komt en dat proberen we in te vullen. Het mooie is dat als een medewerker in bijvoorbeeld de buitendienst niet lekker in zijn vel zit, dus de vleugelspits uit vorm is, dat hij misschien als linkshalf, binnendienst medewerker, wel goed de teambelangen kan dienen. Je moet weten dat mensen zich ook ontwikkelen en daar moet plaats voor zijn als het enigszins kan.”

De invoering van de SaS-organisatie is snel gegaan en heeft nagenoeg geen problemen opgeleverd. De belangrijkste winst is wel dat de organisatie nu veel meer als een geheel opereert, met herkenbare functies, met herkenbare posities en taken, zowel voor de medewerkers zelf als voor de klanten. De nieuwe organisatiestructuur heeft ertoe bijgedragen dat het bedrijf veel meer marktgericht is geworden, en continu werkt aan verbetering van de diensten voor de klant, in hechte samspraak met elkaar en met de klant.

Beschouwing

Consequente aanpak

Opvallend is bij deze case hoe consequent de ondernemer de vernieuwingslijn heeft doorgetrokken. Intern zijn de posities vastgelegd in een voetbalteamstructuur en extern zijn de klanten omgetoverd van afnemers tot “supporters”, van opdrachtgevers tot “clubleden”, die ook actief worden betrokken bij het team van Food Connect.

Geen geheel nieuwe lijn, maar optimalisatie.

Food Connect stond voor de nadrukkelijke uitdaging om de derde groeifase in het bedrijf te nemen: de doorgroei naar een grootschalig dienstverlenend bedrijf. De oplossing voor die uitdaging is niet gezocht in traditionele wegen, maar in optimalisering van de organisatie vanuit de basisgedachte van Food Connect: een bedrijf is een team, waarin medewerkers gezamenlijk zorgen voor en verantwoordelijk zijn voor het welslagen van het bedrijf.

Eenvoudige boodschap opent de weg naar vernieuwing

Door te kiezen voor een eenvoudige metafoor (voetbalstadion) kon het personeel al snel mentaal de omschakeling maken en zich de nieuwe verhoudingen eigen maken. De boodschap brengen op een zeer aansprekende en begrijpelijke manier was de basis voor het succes. Ook hier geldt dus KISS.

Vernieuwen is een continu leerproces

Food Connect is een organisatie die continu contact heeft met de markt en voortdurend streeft naar maximale dienstverlening aan de klant. Daar past niet een evaluatie maanden later bij, maar een continue vorm van overleg, steeds weer om verbeteringen te zien en door te voeren. Het houdt de betrokkenheid van het bedrijf en de alertheid van het personeel bij het vernieuwingsproces hoog.

Figuur 10 Food Connect de kok



Bron: Food Connect, 2013

3.10 Samenvattend beeld

In tabel 2 zijn de belangrijkste onderscheidende kenmerken van de negen cases op een rij gezet. Hieronder worden deze kort nog toegelicht.

De negen cases in het onderzoek zijn onderscheiden naar de hoofdactiviteit, naar sector waarin zij actief zijn, naar fase van de levenscyclus van bedrijven waarin zij verkeren, naar terrein van onderzoek en naar de wijze (het model) waarop de organisatorische vernieuwing tot stand is gekomen.

Tabel 2 Samenvattend beeld

Omschrijving		Kwalificatie
Netvlies: operationele transitie; vernieuwing geleidelijk		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		eerste groeifase
2 Zwaartepunt innovatierrein		interne bedrijfsprocessen
3 Innovatiedoel		expanderen door groeirestricties weg te nemen
Koekjesbakkerij Veldt: operationele revolutie; vernieuwing 'ineens'		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		expansiefase
2 Zwaartepunt innovatierrein		interne bedrijfsprocessen
3 Innovatiedoel		expanderen door groeirestricties weg te nemen
Innovatie geleidelijk Boessenkool: operationele revolutie; vernieuwing 'ineens'		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		volwassenheid
2 Zwaartepunt innovatierrein		interne bedrijfsprocessen
3 Innovatiedoel		optimalisatie inzet beschikbare kwaliteiten en personen
DIM: strategische transitie; vernieuwing geleidelijk		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		verzadiging
2 Zwaartepunt innovatierrein		externe bedrijfsoriëntatie
3 Innovatiedoel		betreden nieuwe markten met nieuwe producten
Jansen Venneboer: strategische transitie; vernieuwing geleidelijk		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		verzadiging
2 Zwaartepunt innovatierrein		externe bedrijfsoriëntatie
3 Innovatiedoel		betreden nieuwe markten met nieuwe producten
Jazo: operationele transitie; vernieuwing geleidelijk		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		volwassenheid
2 Zwaartepunt innovatierrein		interne bedrijfsprocessen
3 Innovatiedoel		optimalisatie inzet beschikbare kwaliteiten en personen
Lable: operationele transitie; vernieuwing geleidelijk		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		Eerste groeifase
2 Zwaartepunt innovatierrein		interne bedrijfsprocessen
3 Innovatiedoel		expanderen door groeirestricties weg te nemen
Store Support: strategische revolutie; vernieuwing 'ineens'		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		expansiefase
2 Zwaartepunt innovatierrein		externe bedrijfsoriëntatie
3 Innovatiedoel		betreden nieuwe markten met nieuwe producten/diensten
Food Connect: operationele revolutie; vernieuwing 'ineens'		
1 Fase waarin bedrijf verkeerde		expansiefase
2 Zwaartepunt innovatierrein		interne bedrijfsprocessen
3 Innovatiedoel		expanderen door groeirestricties weg te nemen

Bron: Panteia, 2013

Toelichting op tabel 2

Naar hoofdactiviteit zijn de deelnemende bedrijven onderverdeeld in pure productiebedrijven, in communicatiebedrijven en in servicebedrijven. Bij de productiebedrijven gaat het om de vervaardiging van technologische oplossingen (Jazo, Jansen Venneboer, Boessenkool), en van food-eindproducten (Koekjes Bakkerij Veldt). De communicatiebedrijven zijn vooral thuis in de hoek van de internetdiensten en reclame (Lable, DIM, Netvlies). Bij de dienstverlenende bedrijven gaat het om de verzorging van maaltijddiensten (Food Connect) en van veldwerkdiensten (Store Support).

De bedrijven verschilden niet alleen van elkaar wat betreft de corebusiness, maar ook wat betreft de fase van levenscyclus. Enkele van de cases verkeerden nog in de echte start- en eerste groeifase, terwijl andere echt volwassen zijn en sommigen moesten waken dat stagnatie niet echt zou omslaan in neergang. In tabel 2 is de fase waarin de bedrijven verkeerden **voorafgaand aan de doorvoering van de sociale innovatie** voor elk van de bedrijven nader aangeduid. Tevens is in tabel 2 de snelheid van vernieuwing aangegeven. Ook verschilden bedrijven ten aanzien van het terrein waarop sociale innovatie is ingezet. In het bijzonder gold daarbij een onderscheid tussen innovatie waarbij het zwaartepunt ligt op operationele bedrijfsvoering, en de innovatie met het zwaartepunt op de vormgeving en vulling van het commerciële en –markt-strategische beleid.

Verder verschilden de bedrijven van elkaar wat betreft het doel waarmee de vernieuwing is ingezet. Bij enkele van de bedrijven ging het vooral om een geleidelijke omvorming, het wegnemen van interne restricties die een verdere groei in de weg staan, voor andere bedrijven ging het er vooral om nieuwe PMC's te ontwikkelen, die zouden voorkomen dat het bedrijf in een echte neergang zou belanden. En bij weer een ander bedrijf ging het vooral om optimalisatie van aanwezige competenties. Ook dit is aangegeven in tabel 2.

4 Belangrijkste bevindingen

In dit hoofdstuk staan de lessen centraal die getrokken kunnen worden als gekeken wordt naar de negen cases die illustrerend zijn geweest voor succesvolle sociale innovaties binnen midden- en kleinbedrijf in de productieve en creatieve sectoren van het bedrijfsleven. De cases maken deel uit van het MKB in de topsectoren, maar de lessen die uit hun ervaringen kunnen worden getrokken, zijn universeel; zij gelden zowel voor kleine en middelgrote bedrijven in de topsectoren als het MKB in de andere sectoren. Allereerst worden in 4.1 de belangrijkste bevindingen gepresenteerd, waarna in 4.2 nog een slotbeschouwing wordt gegeven.

4.1 De belangrijkste bevindingen

De centrale lijnen die voor de analyse in het onderzoek werden gevolgd, waren enerzijds de levensfase waarin het bedrijf verkeerde in samenhang met het doel van de innovatie, en anderzijds het zwaartepunt van het innovatieterrein in samenhang met het tempo van innoveren.

Samenhang levensfase en doel van de innovatie

Op voorhand zijn de cases niet gekozen om een mogelijke samenhang te illustreren, zij zijn vooral gekozen om beste praktijken te laten zien als voorbeeld van hoe een bedrijf nieuwe uitdagingen kan aangaan of problemen kan oplossen, ongeacht de levensfase waarin men verkeert. Toch kan wel worden afgeleid uit het onderzoek dat afhankelijk van de levensfase er duidelijk verschillen zijn in het doel van de innovatie.

Bij de eerste expansie gaat het erom groeibeperkingen weg te nemen

In de eerste expansie staat vooral het wegnemen van restricties voor mogelijke groei voorop binnen de markt die bij de start gekozen is. Het gaat er dan vooral om ervoor te zorgen dat het personeel en het bedrijf op stoom blijft voor de groei-expansies die de markt biedt. Lable en Netvlies vormen goede voorbeelden van bedrijven die de potentie van de markt goed aanvoelen en die echt meer uit hun personeel willen halen om de kansen die de markt biedt op te kunnen pakken: *de markt moet hun niet uit de handen glippen*.

In de doorgroei gaat het ook om nieuwe markten bloot te leggen

In de tweede expansiefase (doorgroei) zien we eigenlijk twee richtingen die beide te maken hebben met groei: (1) groei door benutting van de kansen die de bestaande kernmarkt biedt en (2) groei door benutting van de kansen die liggen buiten de bestaande kernmarkt. In het ene geval is er sprake van intensivering van de marktwerking gericht op de huidige markt, en in het andere geval kan gesproken worden van diversificatie oftewel groei zoeken door spreiding van de activiteiten over meer markten. Beide kunnen succesvolle expansiestrategieën zijn onder de voorwaarde dat allereerst de interne kwaliteiten van het bedrijf op peil zijn om de verandering waar te maken. Bij uitbreiding in de bestaande markt lijkt dat het best haalbaar, bij expansie naar nieuwe markten zal de aanpak strakker moeten zijn en wellicht vragen om een sterk management om de aanpak waar te maken. Store Support is een voorbeeld van succesvolle diversificatie. Bakkerij Veldt en Food Connect zijn voorbeelden van geslaagde intensivering van de marktwerking.

Bij volwassenheid staat innovatie in het kader van kostenbeheersing

In de volwassenheid streven Jazo en Boessenkool vooral naar maximalisering van de winst. De markt is gezet, de producten zijn geland, de klanten zijn er, maar het bedrijf moet de efficiëntie op een hoger peil brengen. Het succes uit het verleden is wellicht met te veel investeringen in personeel en bedrijf gepaard gegaan en men heeft de efficiëntie van de bedrijfsvoering niet volledig in de hand gehouden. In deze fase gaat het de bedrijven vooral om operationele restricties weg te nemen. Opvallend is dat dit niet gedaan is door de normen hoger te stellen binnen de bestaande organisatiestructuur, door scherpere targets te stellen of door strakker toe te zien op de productiviteit, maar juist door om te zien naar een nieuwe manier van werken met meer eigen verantwoordelijkheid en eigen inbreng van het personeel. De rol van de ondernemer is daarbij veranderd van eindverantwoordelijke "baas", naar initiërende en stimulerende bedrijfscoach.

Bij verzadiging is de zoektocht naar nieuwe markten de innovatiedrive

In de fase van verzadiging liggen voor DIM en Jansen Venneboer de doelen van de innovatie op het verleggen van de werkterreinen naar nieuwe marktgebieden. Door de ingekrompen thuismarkt, door de achteruitlopende positie op de eigen thuismarkt is men de weg van vernieuwing van markten en marktbenadering ingeslagen. Daarbij is nu veel meer dan voorheen het personeel betrokken als meetrekkers van de marketingkar. Een dergelijke omslag in marktbenadering is bij beide bedrijven geleidelijk gegaan. Opvallend daarbij is het verschil met Store Support. Bij dit bedrijf is het continue zoeken naar nieuwe marktmogelijkheden als het ware ingebed in de structuur van de organisaties. De dynamiek staat voorop.

Samenhang innovatietempo en innovatiedoel

In het analysekader zijn vier verschillende richtingen voor de sociale innovatie besproken en zijn de negen bedrijven geplaatst in het kwadrant dat gevormd wordt door de snijvlakken van innovatiedoel en innovatietempo (zie ook figuur 5):

- operationele transitie: deze innovatievorm wordt gevormd door de optimalisatie van bedrijfsprocessen op een geleidelijke wijze in te voeren (cases Netvlies, Jazo, Lable).
- operationele revolutie: deze innovatievorm wordt gevormd door de optimalisatie van bedrijfsprocessen op een snelle wijze in te voeren (cases Bakkerij Veldt, Food Connect, Boessenkool).
- strategische transitie: deze innovatievorm wordt gevormd door de marktvernieuwing op een geleidelijke wijze in te voeren (cases DIM en Janssen Venneboer).
- strategische revolutie: deze innovatievorm wordt gevormd door de marktvernieuwing op een snelle wijze in te voeren (case Store Support).

Op basis van de wijze waarop de bedrijven invulling hebben gegeven aan de sociale innovatie kunnen nu aanvullende kenmerken worden aangeduid voor deze vier innovatiemodellen. Deze zijn samenvattend benoemd in figuur 11.

Dynamiek ondernemer en huidige cultuur bepaalt tempo van invoering

De invulling van de innovatiemodellen in de praktijk van de cases in combinatie met de levenscyclus laten zien dat de wijze waarop uiteindelijk het doel van de innovatie wordt ingevuld niet bepaald wordt door de levenscyclus, maar door de keuzes van de ondernemer wat betreft de ruimte die aan het personeel wordt gegeven. De keuze is het directe gevolg van de houding van de ondernemer zelf, van zijn filosofie ten aanzien van zelfstandigheid van personeel en inbreng van personeel in de strategie en van zijn drive tot veranderen. De dynamiek van het bedrijf, de dynamiek van de innovatie wordt daarmee met name gezet door de dynamiek die de

ondernemer zelf kan leggen in de cultuurveranderingen in zijn bedrijf: van geleidelijke omvorming (Netvlies, Jazo, Lable, Dim en Janssen Venneboer) tot cultuuromslag (Veldt, Food Connect, en Boessenkool) en cultuuroptimalisatie (Store Support). Bij Store Support kan niet worden gesproken van cultuuromslag, maar van cultuuroptimalisatie, omdat de cultuur van sociaal innoveren, van continue marktvernieuwing eigenlijk al van meet af aan in het bedrijf is gelegd. Dit geldt in feite ook voor Lable, ook daar is continue vernieuwing en continu zelfinitiatief ook ingebed in de structuur en denken van management en bedrijf.

Figuur 11 Innovatiemodellen naar doel en tempo van sociale innovatie

Sociale innovatievormen

Innovatie tempo	direct invoeren	Operationele revolutie <ul style="list-style-type: none"> •Directe hervorming •Verandering operationele proces •Zelfsturing uitvoerend personeel •Beperkte hergroepering activiteiten •Cultuuromslag 	Strategische revolutie <ul style="list-style-type: none"> •Directe hervorming •Verandering marktbenadering •Personeel voorlopend in marktstrategie •Duidelijk hergroepering activiteiten •cultuuroptimalisatie
	geleidelijk invoeren	Operationele transitie <ul style="list-style-type: none"> •Geleidelijke omvorming •Verandering operationele proces •Zelfsturing uitvoerend personeel •Geen of beperkte hergroepering •Cultuur-evolutie 	Strategische transitie <ul style="list-style-type: none"> •Geleidelijke omvorming •Verandering marktbenadering •Zelfsturing uitvoerend personeel •Invoering marktteams •Cultuur-evolutie
		optimalisatie bedrijfsprocessen	Openbreken nieuwe markten
Belangrijkste innovatiedoel			

Bron: Panteia 2013

Levenscyclus en innovatiemodel

Wanneer levenscyclus en innovatiemodel met elkaar worden gecombineerd, dan moet geconcludeerd worden dat wel een duidelijke relatie is tussen doel van de vernieuwing en levenscyclus, maar dat er geen sprake is van een dergelijke relatie tussen tempo van de vernieuwing en de levenscyclus. Het doel van de innovatie lijkt daarmee met name aangegeven door de levenscyclusfase waarin het bedrijf verkeert. Het tempo van de innovatie wordt echter toch vooral gevormd door de veranderingsbereidheid en door de snelheid die de directie voor ogen staat (al dan niet daarin gestimuleerd of geadviseerd door derden). Inschakeling van derden (externe adviseurs)versnelt overigens wel het proces van sociale innovatie.

Hoewel geen duidelijke verbanden zijn aan te geven tussen innovatiemodel en levenscyclus van het bedrijf zijn er nochtans wel enige patronen aan te geven wanneer levenscyclus geplaast wordt naast innovatiemodel.

Operationele transitie: uitbouw groei door geleidelijke optimalisatie interne processen

Het lijkt erop dat bedrijven die verkeren in de eerste expansiefase (na de startjaren) vooral baat hebben bij geleidelijke optimalisatie van bedrijfsprocessen *oftewel* het basisconcept van het bedrijf werkt. Er is sprake van groei, maar het concept moet nog verder worden toegespitst op de groeiende markt. Hiervoor is geen ingrijpende cultuuromslag noodzakelijk. Eerder is er sprake van een nog verdere aanpassing van de bedrijfscultuur op de eisen vanuit de markt.

Operationele revolutie: markten eisen snelle vernieuwing bedrijfsprocessen

Operationele revolutie zien we bij bedrijven die verkeren aan het eind van de groeifase of in een fase van volwassenheid. Zij staan nu voor de noodzaak om snel aanpassingen door te voeren in de bedrijfsstructuur om het kostenpeil niet te laten oplopen en de productiviteit op een hoog peil te houden. De markt is (mogelijk) nog uitdagend genoeg, maar vraagt nu toch echt om terugdringen van het kostenpeil, willen de bedrijven krachtig blijven opereren op hun eigen markt.

Strategische transitie: tijd, kracht, en kwaliteit om geleidelijk marktbenadering te veranderen

De geleidelijke verlegging van het bedrijf wat betreft de wijze van marktbenadering zien we terug bij bedrijven die verkeren in de verzadigingsfase. Op zich zou deze fase kunnen vragen om een snelle verandering, maar het management erkent dat een dergelijke omslag te veel kan zijn om ineens door te voeren. De bestaande bedrijfscultuur, de omvang en de interne bedrijfsstructuren van deze bedrijven maken dat omschakeling niet radicaal kan plaatsvinden. De bedrijven hebben de flexibiliteit nog niet in zich om ineens te veranderen, zij hebben wel de tijd, kwaliteit en kracht om geleidelijke verandering met succes door te voeren.

Strategische revolutie: niet wachten, maar nu marktgericht vernieuwen

Strategische revolutie kan noodzakelijk zijn als het bedrijf het water aan de lippen staat. Een totale en snelle aanpassing aan veranderingen in de afzetmarkt is voor de meeste bedrijven echter niet haalbaar, gezien bestaande werkstructuren. Het vergt een hoge mate van veranderingsbereidheid, van flexibiliteit en een gezonde visie op toekomstige marktmogelijkheden. Bedrijven die verkeren in een neergangsfase ontbeert het evenwel vaak aan deze intrinsieke waarden. Bij de cases is een dergelijk proces uitsluitend gerealiseerd door een bedrijf dat als het ware verandering in de bedrijfscultuur heeft verankerd. Er is sprake van een continu veranderingsproces en een continue aanpassing aan marktomstandigheden.

Van back-office naar front-office

In de start van het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen vernieuwingen die met name achter de schermen plaatsvinden (back-office) en vernieuwingen die met name aan de marktkant van het bedrijf tot uitdrukking komen (front-office). Bij de cases is gebleken dat dit onderscheid wel te maken valt en dat veel bedrijven ook de start van hun sociale vernieuwingen leggen bij de back-office organisatie. Maar ook is gebleken dat back-office en front-office niet gescheiden blijven als het gaat om de optimalisatie van het bedrijf als geheel. Veel vernieuwingen die back-office worden ingezet krijgen een vervolg aan de front-officzijde. Verbeteringen achter

de schermen leiden pas tot een echt succes als zij ook voor de schermen geëtaleerd worden.

4.2 Slotbeschouwing

Belangrijkste conclusies

In het voorafgaande zijn negen succescases van sociale innovatie in het MKB besproken. Deze cases laten zien dat elk bedrijf zijn eigen unieke weg vindt tot het bereiken van het einddoel: het bedrijf operationeel sterker te maken en beter voorbereid te laten zijn op toekomstige markttuitdagingen.

Levensfase is belangrijke katalysator voor vernieuwingen

Over de gehele linie kan geconcludeerd worden dat de levensfase, waarin de ontwikkeling van het bedrijf over de jaren heen in relatie tot zijn marktomgeving zich heeft bevonden, aanleiding kan geven tot andere richtingen in innovatie tot uitdrukking komend in andere doelstellingen voor de innovatie. De levensfase is daarmee een belangrijke katalysator voor de vernieuwingsrichtingen van het bedrijf.

Tempo vernieuwing wordt bepaald door visie en dynamiek centrale management

De wijze waarop vorm wordt gegeven aan de sociale innovatie en het tempo daarvan lijkt niet bepaald te worden door de keuze van de vernieuwing in de levensfase, maar veeleer door de visie van het centrale management op de toekomstige ruimte en op de beleidsinvloed die men het personeel wil bieden. De visie van het centrale management is daarmee doorslaggevend voor de snelheid van het vernieuwingsproces en op de uiteindelijke invulling van de sociale innovatie.

Grotere verantwoordelijkheid personeel loont

Op het gebied van sociale innovatie is vooral ook duidelijk geworden dat meer verantwoordelijkheid voor het personeel bij voorkeur niet beperkt blijft tot operationele processen. Het loont ook om binnen het MKB op marktstrategisch gebied veel meer ruimte voor het personeel te creëren. Juist door het optimaal benutten van het personeel, niet alleen in het directe contact met de klant, maar ook in het verkennen van nieuwe markten en mogelijkheden tot marktwerking, wordt sociale innovatie nog krachtiger ingevuld en is de impact op de bedrijfsresultaten daarvan nog sterker.

Do's en Don'ts

Teambuilding is een must

In wijze waarop sociale innovatie wordt vormgegeven is teambuilding van groot belang gebleken. Hierbij gaat het om teams van personeel en management gezamenlijk. Juist deze gemeenschappelijkheid van beleidsmakers en uitvoerend personeel maakt dat het welzijn van het bedrijf nu en in de toekomst ook steeds meer een deel wordt van het denken en doen van ondernemer en personeel. En juist dat laatste is bij alle cases de drijvende kracht achter sociale innovatie!

Teamtargets en geen persoonlijke afrekening

Het team draagt zorg voor de resultaten van vernieuwing. Dit kan in de organisatie worden geïncorporeerd door het stellen van teamtargets. Er is daarbij geen benade-

ring voor beloning vanuit de gedachte van persoonlijke targets en persoonlijke afrekening maar vanuit teamverantwoordelijkheid.

Cultuurbedrijf mag snelheid vernieuwen niet hinderen

Snel vernieuwen kan nadrukkelijk nodig zijn als het bedrijf zijn grip op de markt volledig dreigt te verliezen. Bestaande structuren moeten dan niet worden vastgehouden, maar juist doorbroken. Getemporeerd vernieuwen is wellicht ook op personeelsoogpunt een aan te bevelen optie, maar kan moeten worden losgelaten als de markt daartoe dwingt.

Duidelijkheid, Duidelijkheid en nog eens duidelijkheid

De cases leren dat de boodschap naar het personeel zo duidelijk mogelijk moet zijn. Daarin kunnen mantra's en metaforen een belangrijke rol spelen, als die maar resulteren in een goed begrip bij het personeel van de motivatie van de vernieuwing en de uitvoering van de vernieuwing. Het personeel moet de vernieuwing omarmen als een eigen keuze, als het eigen doel.

Directie niet boven, maar naast personeel

Om het maximale uit het personeel te halen moet het personeel op de allereerste plaats ervan overtuigd zijn dat hun inbreng geldt, dat hun inbreng ertoe doet. Dit kan het beste gewaarborgd worden door de vernieuwing niet te brengen als een van bovenaf opgelegde verandering, maar als een gemeenschappelijke, van af de bodem te ontwikkelen verandering (van top-down naar bottom-up).

Vernieuwen verankeren in het bedrijf

Sociale innovatie moet niet als iets eenmaligs worden gezien. Het moet als het ware verankerd worden in de structuur van het bedrijf: vernieuwen als een continu proces, waarvoor elke medewerker verantwoordelijk is.

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl.

Recente Publieksrapportages

A201323	6 -6-2013	Kleinschalig Ondernemen 2013
A201320	4-6-2013	Ambities en vermogensopbouw van zzp'ers
A201319	11-6-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling
A201317	1-4-1013	Diaspora-links van migrantenondernemers in Nederland
A201316	31-05-2013	Intellectueel eigendom topsectoren
A201315	07-05-2013	MKB verdeeld over kabinetsbeleid
A201314	02-05-2013	Topsectoren in beeld
A201313	28-03-2013	Concurrentie in het MKB
A201312	25-03-2013	Alles flex, is dat een mismatch?
A201311	09-04-2013	Challengers: hun kenmerken en succesfactoren
A201310	04-04-2013	Wie wordt werkgever?
A201309	16-04-2013	Oudedagsvoorziening in het MKB
A201308	11-04-2013	Benchmark klanten Qredits
A201306	21-02-2013	De waarde van sociaal ondernemerschap
A201305	24-01-2013	Grondstofschaarste?
A201304	02-04-2013	Gezocht: werklocatie 3.0
A201303	24-01-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013 - Update december
A201302	08-01-2013	Financiering van innovatie in het MKB
A201218	15-01-2013	Samen starten
A201217	17-01-2013	Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel
A201216	9-1-2013	Financieringsmonitor topsectoren 2012
A201215	19-12-2012	Ondernemen zonder personeel
A201214	7-12-2012	Meer innovatie door buitenlanders?!
A201213	4-12-2012	Meerwaarde van studentbedrijven
A201212	4-12-2012	Duurzaam ondernemen in het MKB
A201211	12-11-2012	Global Entrepreneurship Monitor 2011 The Netherlands
A201210	19-11-2012	Gebruikers en communities
A201209	8-8-2012	Wagenpark MKB en Grootbedrijf 2010
A201208	6-7-2012	Nieuwe financieringsvormen voor het MKB
A201207	20-6-2012	Monitor Inkomens Ondernemers
A201206	20-6-2012	Een typologie van ondernemers met lage inkomens
A201205	28-6-2012	Kleinschalig Ondernemen 2012
A201204	30-5-2012	Hoe ondernemend zijn zzp'ers?
A201203	22-5-2012	Duurzaam ondernemen in het kantoorhoudende MKB
A201202	16-4-2012	Vergrijzing en ondernemerschap
A201201	4-4-2012	Hoe werken bedrijven samen in projecten?
A201113	22-11-2011	Ondernemen in de Sectoren 2011
A201112	22-11-2011	Zelfbewust een Zelfstandige Positie
A201111	21-9-2011	Kerngegevens MKB 2011
A201110	25-8-2011	Financieringsmonitor 2011
A201109	22-8-2011	Arbeidsproductiviteitstrends in klein-, midden- en grootbedrijf 1995-2015
A201108	14-7-2011	Global Entrepreneurship Monitor 2010 The Netherlands
A201107	19-5-2011	Ondernemen voor de toekomst
A201106	27-4-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap: Synthese
A201105	20-4-2011	Uitvinders in Nederland

A201104	28-4-2011	Kleinschalig Ondernemen 2010
A201103	10-3-2011	Trendstudie MKB en Ondernemerschap
A201102	8-3-2011	Monitor vrouwelijk en etnisch ondernemerschap 2010
A201101	5-1-2011	Startende ondernemers
A201012	8-12-2010	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A201011	16-11-2010	Global Entrepreneurship Monitor 2009 The Netherlands
A201010	9-11-2010	Ondernemen in de sectoren 2010 – 10 brochures
A201009	14-10-2010	De arbeidsmarkt van Midden-Nederland
A201008	14-10-2010	Monitor Inkomens Ondernemers
A201007	30-9-2010	Stand van Zaken Zonder Personeel
A201006	23-6-2010	Internationale benchmark ondernemerschap 2010
A201005	31-5-2010	Bedrijfsbeëindigingen in het kleinbedrijf
A201004	april 2010	Octrooien in Nederland
A201003	12-4-2010	Ondernemen voor anderen!
A201002	15-2-2010	Een kwestie van ondernemen
A201001	11-1-2010	Innovatief ondernemerschap in detailhandel, horeca en ambacht
A200918	1-12-2009	Slim en gezond afslanken
A200917	2-11-2009	Ondernemen in de Sectoren
A200916	30-10-2009	Springen over de Grens
A200915	17-8-2009	Criminaliteitspreventie door kleine bedrijven
A200914	16-6-2009	Global Entrepreneurship Monitor 2008 The Netherlands
A200913	15-5-2009	Internationale benchmark ondernemerschap 2009
A200912	20-5-2009	Kleinschalig Ondernemen 2009
A200911	3-4-2009	Kopstaartbedrijven
A200910	1-4-2009	Ondernemerschap in de wijk
A200909	27-3-2009	Van werknemer tot ondernemer
A200908	half juni 2009	Review: Internationalisering van het Nederlandse MKB
A200907	24-3-2009	Monitor Inkomens Ondernemers
A200906	19-3-2009	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200905	17-3-2009	Afhankelijkheid in de metaalsector
A200904	12-3-2009	Beter inzicht in multicultureel ondernemerschap
A200903	5-2-2009	Ten years entrepreneurship policy: a global overview
A200902	13-1-2009	Toekomst concurrentiepositie MKB
A200901	13-1-2009	MKB in regionaal perspectief
A200815	19-12-2008	Succes met samenwerking
A200814	16-12-2008	Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB
A200813	8-12-2008	Sociaal ondernemerschap
A200812	8-12-2008	Ondernemen in de Sectoren
A200811	28-10-2008	Ondernemerschap in de zorg
A200810	23-9-2008	In- en uitstroom in de detailhandel
A200809	8-9-2008	Internationale benchmark ondernemerschap
A200808	3-9-2008	Nalevingskosten van wetgeving voor startende bedrijven
A200807	september 2008	Stimulering van ondernemerschap in middelgrote gemeenten
A200806	18-9-2008	HRM-beleid in het MKB