# MOVING borders

ondernemerskring
**Strategisch innoveren**

ondernemerskring
**Marktgericht ondernemen**

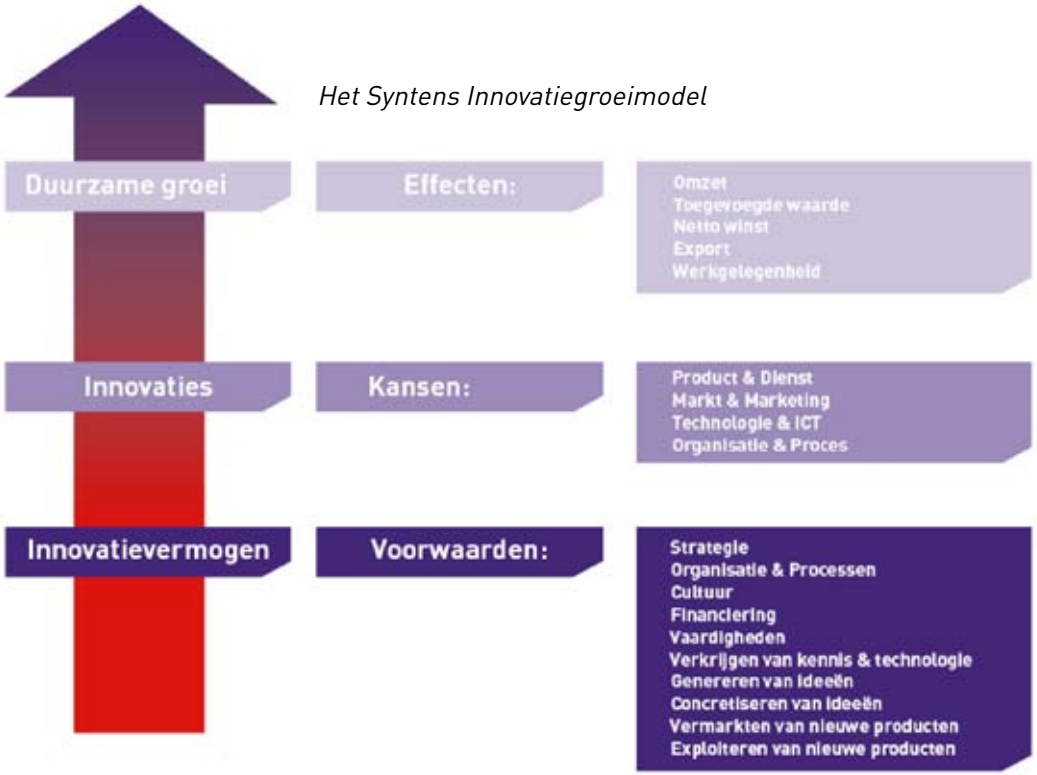
ondernemerskring
**Diensteninnovatie**

Hogeschool van Amsterdam
Techniek

# Syntens

De Innovatieadviseurs van Syntens zijn dagelijks in gesprek met ondernemers over de ontwikkeling van hun bedrijf. Innovatie voert hierbij de boventoon. Ondernemers 'inspirerend verbinden', met elkaar en met andere partijen, is voor ons een geëigende manier om innovatie te initiëren en te realiseren. Onze inzet is er altijd op gericht om een duurzame groei van het MKB te realiseren. Ons Innovatiegroeimodel helpt om op een praktische manier samen met ondernemers innovatiekansen te definiëren en te verzilveren. Deze innovatiekansen bevinden zich feitelijk op vier verschillende gebieden, te weten product en dienst, markt en marketing, technologie en ICT en organisatie en processen. Daarnaast ondersteunen we bedrijven bij het versterken van hun innovatievermogen. De samenhang die wij in onze gesprekken aanbrengen tussen het realiseren van duurzame groei, het vinden en verzilveren van kansen én het werken aan de innovatievoorwaarden is weergegeven in ons Innovatiegroeimodel.

De ondernemer en zijn medewerkers vervullen zelf uiteraard een sleutelrol binnen het innovatieproces. Het vermogen om te *kunnen en willen* innoveren is sterk bepalend voor het resultaat.




*Het Syntens Innovatiegroeimodel*

Bij het *kunnen* innoveren gaat het vooral om de voorwaarden waaraan een bedrijf moet voldoen om innovatie te realiseren. Dit betreft deels generieke en deels procesmatige voorwaarden. U vindt ze terug in ons Innovatiegroeimodel onder innovatievermogen.

Bij het *willen* innoveren staat de ambitie en het initiatief centraal om daadwerkelijk te innoveren; innovatiekansen zien en aanpakken, om tot nieuwe omzet en meer resultaat te komen.
De vier gebieden, waarop geïnnoveerd kan worden, vertonen een sterke onderlinge samenhang. Hieronder wordt elk van deze gebieden nader belicht.

## Product- en diensteninnovatie

*Op basis waarvan bepalen we hoe ons toekomstige productassortiment en dienstenportfolio eruit ziet? Hoe ontwikkelen we nieuwe producten en diensten? En hoe professionaliseren we dit proces?*

Product- en diensteninnovatie beslaat een breed scala aan aspecten. De belangrijkste is toch wel het toetsen en omzetten van kansrijke ideeën naar concrete product- en/of dienstenin-novaties. Maar ook de processen, die leiden tot nieuwe product- en dienstideeën zijn cruciaal. Onze Innovatieadviseurs besteden in de praktijk aan beide aspecten veel aandacht. Samen met de ondernemer zoeken we naar de beste innovatiekansen. Hierbij wordt gekeken naar trends en ontwikkelingen aan de ene kant en de toekomstige (latente) vraag van doelgroepen en klanten aan de andere kant. Deze inzichten worden vervolgens gebruikt om gericht te innoveren en te komen tot een evenwichtige product- en dienstenportfolio. Ondernemers ervaren dat het aangaan van nieuwe verbindingen, het uitwisselen van ervaringen en het samenwerken met andere partijen vaak leidt tot verrassende, innovatieve combinaties van producten en diensten.  Syntens vervult een schakelfunctie in dit proces en brengt ondernemers in contact met de juiste partijen.

## Markt- en marketinginnovatie

*Welke (nieuwe) markten en doelgroepen zijn interessant? Wat leeft er onder onze (potentiële) klanten? Welke marktpositie willen wij innemen? Hoe benaderen we nieuwe doelgroepen? Hoe vertalen we onze belofte naar een klinkende propositie aan de klant?*

Bij markt- en marketinginnovatie kijken onze innovatieadviseurs samen met de ondernemer vooral naar (nieuwe) klanten, doelgroepen, markten en marktcommunicatie. Klantonderzoek en een nieuw product- of dienstenaanbod, levert mogelijk een nieuwe belofte aan de klant op. De vraag is in dat geval hoe je die belofte het beste kunt communiceren. Syntens heeft een aantal instrumenten ontwikkeld, die de ondernemer helpen om tot een concrete propositie te komen, die zich goed laat communiceren. Het uitgangspunt hierbij is om een unieke en dus onderscheidende positie in te nemen ten opzichte van andere aanbieders. Ook hier kan samenwerking met en doorverwijzing naar andere partijen een belangrijke rol spelen.

## Technologische innovatie

*Welke bestaande technologieën kunnen we nu, maar vooral ook in de toekomst, inzetten bij de totstandkoming van onze producten en diensten? Welke nieuwe technologieën zijn hiervoor geschikt en hoe kunnen we deze toepasbaar maken voor ons bedrijf? Hoe blijven we überhaupt bij op technologisch gebied?*

De innovatieadviseurs van Syntens zijn goed op de hoogte van nieuwe technologieën en kennen de weg naar de voor haar klanten relevante technologieën. Ondernemers worden in contact gebracht met kennisaanbieders zoals hogescholen, universiteiten, adviesbureaus, kennisinstituten en collega-ondernemers. We maken technologie bereikbaar en vervolgens toepasbaar voor onze klanten. Door steeds weer te zorgen voor nieuwe combinaties van bedrijven, ideeën en kennisaanbieders, schept Syntens voor ondernemers de juiste setting om te komen tot succesvolle technologische innovaties.

**Organisatie-innovatie**

*Hoe bouwen we een unieke organisatie met optimale klantwaarde? Welk verdienmodel kiezen we daarvoor? Hoe zorgen we ervoor dat andere aanbieders ons niet meer kunnen kopiëren? Hoe organiseren we samenwerking met andere partijen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, te maken en in de markt te zetten?*

Te vaak wordt nog gedacht dat innovatie zich beperkt tot producten en diensten. De organisatie zelf kan echter ook onderwerp van innovatie zijn. Onze innovatieadviseurs helpen ondernemers om hun organisatie zo te ontwerpen, dat deze optimaal bijdraagt aan duurzame groei van hun bedrijf. Hierbij worden alle aspecten en processen betrokken van zowel de organisatie van de ondernemer zelf als die van zijn klanten. Elke dag helpen wij ondernemers bij het nadenken over, het ontdekken van en het realiseren van organisatie-innovatie. Ook wanneer de organisatie vernieuwd moet worden om tot nieuwe samenwerkingsvormen te (kunnen) komen, is de innovatieadviseur van Syntens een vaak geraadpleegd klankbord.

Bij alle vier besproken vormen van innovatie wordt uiteraard ook nagedacht over de beste manier om invulling te geven aan de noodzakelijke **innovatievoorwaarden**. Aspecten als leiderschap, bedrijfscultuur en strategie worden hier altijd bij betrokken. Hetzelfde geldt voor de juiste inzet van mensen en middelen, de ontwikkeling van kennis binnen het bedrijf en het optimaal benutten van de aanwezige competenties.

# Hogeschool van Amsterdam

**Wat wil de markt? Wat vraagt het bedrijfsleven? Wat moeten studenten weten en kunnen om klaar te zijn voor de toekomst? Het zijn stuk voor stuk vragen die het domein Techniek van de Hogeschool van Amsterdam graag samen met bedrijven beantwoordt.**

**Met twaalf opleidingen en veertig specialisaties binnen vier bachelordomeinen neemt het domein Techniek van de Hogeschool van Amsterdam een prominente plaats in binnen het technisch hoger beroepsonderwijs in Nederland. En is hierdoor interessant voor studenten én bedrijven. Het streven van het domein Techniek is om de beroepspraktijk al in een zo vroeg mogelijk stadium 'naar binnen te halen'. Dit kan in de vorm van stages en afstudeeropdrachten, maar ook in de vorm van gastcolleges, praktijklessen, deelname aan bedrijvenmarkten en seminars, netwerkbijeenkomsten, eindpresentaties van studenten en excursies naar de bedrijven. Daarnaast hebben wij de ambitie om met nieuwe kennis bij te dragen aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk.**

**Centrum van kennis en innovatie**
Het domein Techniek ontwikkelt zich steeds meer tot een centrum van kennis en innovatie; samenwerking met bedrijven is daarbij noodzakelijk en levert aan beide kanten winst op. Het kan voor een bedrijf bijvoorbeeld interessant zijn om studenten onderzoek te laten uitvoeren. Of om via de relatie die een bedrijf met ons opbouwt inzicht te krijgen in innovatieve technieken.

Een bedrijf hoeft niet te wachten tot een student is afgestudeerd om gebruik te kunnen maken van zijn of haar expertise. De contacten met het beroepenveld zijn van groot belang, onder meer om de kennis van de praktijk up-to-date te houden en studenten goed voor te bereiden op hun latere beroepspraktijk. Maar het werkt natuurlijk ook de andere kant op. Want studenten doen in het werkveld niet alleen kennis op, maar brengen vanuit hun achtergrond ook kennis en innovatie in. Daarnaast nemen ze door het uitvoeren van onderzoeken ondernemers werk uit handen.

**Lectoraten:**
**schakel tussen onderwijs en bedrijven**
Het hoger beroepsonderwijs heeft de ambitie om naast het geven van kwalitatief hoogstaand onderwijs, als kennisinstelling bij te dragen aan de ontwikkeling van het werkveld. Om deze ambitie gestalte te geven kennen de HBO-instellingen in Nederland lectoraten. De doelstellingen van een lectoraat zijn het doen van praktijkgericht onderzoek, het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het versterken van relaties met het bedrijfsleven. Een lectoraat wordt gevormd door een lector, een kenniskring en externen. De lector geeft leiding aan de kenniskring, die bestaat uit meerdere onderzoekers, meestal docenten. De belangrijkste activiteiten van de kenniskringleden bestaan uit het doen van onderzoek en het ontwikkelen van het curriculum. In dit kader organiseren zij seminars en congressen en wordt er regelmatig gepubliceerd in vakbladen.

Hogeschool van Amsterdam
Techniek

Het domein Techniek van de Hogeschool van Amsterdam heeft zeven lectoraten: Technisch Innoveren & Ondernemen, Logistiek, Meervoudig Intensief (duurzaam) Ruimtegebruik, Water in en om de stad, Aviation Engineering, Vastgoedeconomie en Forensisch Onderzoek. Samen met het bedrijfsleven ontwikkelt ieder lectoraat kennis, die praktisch toepasbaar is. Studenten worden via onderwijsprojecten, stages en afstudeeropdrachten bij deze onderzoeken betrokken.

**Lectoraat**
**Technisch Innoveren & Ondernemen**
Technologie is een belangrijke motor voor innovatie. Technologische en technische kennis alleen zijn echter onvoldoende. Ook niet-technologische aspecten, zoals creativiteit, strategisch positioneren, het gehanteerde businessmodel, management van innovatietrajecten, samenwerking en ondernemerschap spelen een belangrijke rol bij succesvolle realisatie van innovaties. Juist voor deze niet-technologische aspecten is in het industriële midden- en kleinbedrijf (MKB) vaak (te) weinig aandacht.

Het lectoraat Technisch Innoveren & Ondernemen legt zich daarom toe op het versterken van de kennis en competenties van het industriële MKB in de regio Noord-Holland, op de genoemde terreinen. Daarnaast stimuleert het lectoraat innovatie op basis van technologische ontwikkelingen en technische ideeën. Het uiteindelijke doel van het lectoraat is het innoverend en concurrerend vermogen van het industriële MKB in de regio structureel te vergroten en het kennisniveau binnen de opleidingen te verhogen.

Studenten en docenten spelen een belangrijke rol bij het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en bij de overdracht van nieuwe kennis naar het bedrijfsleven. De volgende twee innovatieprogramma's die mede tot stand zijn gekomen met behulp van RAAK-gelden van de Stichting Innovatie Alliantie, zijn daarvan goede voorbeelden.

**InnovatieLab:**
**technisch onderzoek, ontwerp & prototyping**
Het InnovatieLab is een unieke samenwerkingsvorm tussen het domein Techniek van de Hogeschool van Amsterdam en het MKB in de regio. In het Innovatielab werken studenten en docenten van verschillende engineeringopleidingen, in een open innovatie-omgeving, samen met ondernemers aan uiteenlopende technische innovaties, op basis van nieuwe materialen en technologieën. MKB-ondernemers, technostarters, uitvinders en ingenieursbureaus kunnen bij het InnovatieLab terecht met hun innovatievragen. Studenten gaan met de vragen aan de slag met een speciale op innovatie gerichte aanpak. Zij maken daarbij gebruik van onderzoeksvaardigheden en creatieve denktechnieken. Tot hun beschikking staan een creatieve ruimte met speciale apparatuur voor materiaalonderzoek en 'rapid prototyping', met onder meer een 3D printer, lasersnijder, CNC freesmachine en een digitale meetbank.

Hogeschool van Amsterdam
Techniek

In de eerste twee jaar van zijn bestaan heeft het InnovatieLab met technisch onderzoek, ontwerpwerk en prototyping 50 MKB-bedrijven ondersteund bij het realiseren van hun innovatieambities. In ongeveer 80 projecten hebben studenten en ondernemers waardevolle kennis opgedaan over de technische haalbaarheid van de beoogde innovaties. Met als resultaat nieuwe kennis, nieuwe partnerschappen en meer kans op succesvolle innovaties.

**Moving Borders:**
**buiten de grenzen van techniek**

In samenwerking met Syntens en enkele ondernemersverenigingen is een programma ontwikkeld, gericht op MKB-bedrijven in de regio Noord-Holland, die hun onderscheidend en innoverend vermogen willen vergroten. Een deel van de deelnemende bedrijven komt uit de metaal- en elektrotechnische sector, andere bedrijven zijn dienstverleners met hun wortels in de techniek. In het Moving Borders programma staan niet-technologische innovatiethema's centraal, zoals marktgericht ondernemen, strategisch innoveren en het ontwikkelen van diensten. Rond ieder van deze onderwerpen organiseert Syntens, samen met het lectoraat Technisch Innoveren & Ondernemen, jaarlijks een ondernemerskring waaraan steeds acht ondernemers deelnemen met vergelijkbare vragen. Gedurende een looptijd van ongeveer een half jaar komen de ondernemers vijf tot zes bijeenkomsten bijeen onder leiding van Syntens en met input van het lectoraat en externe adviseurs. Tijdens deze bijeenkomsten wisselen de ondernemers ervaringen uit, maken kennis met nieuwe theorieën en concepten, en vertalen deze naar hun eigen praktijk.

Parallel aan de bijeenkomsten worden de ondernemers bijgestaan door studenten Technische Bedrijfskunde. Zij ondersteunen de ondernemers door het uitvoeren van een strategische oriëntatie, het onderzoeken van nieuwe businesskansen en het schrijven van investeringsplannen. Aansluitend worden stage- en afstudeerprojecten georganiseerd waarin studenten bij de bedrijven onderzoek doen naar bijvoorbeeld concepten voor preventief onderhoud of een nieuwe organisatiestructuur en de ondernemers helpen bij de implementatie ervan. Gevoed door nieuwe inzichten en gesterkt door de adviezen van collega-ondernemers en adviseurs versterken de ondernemers dankzij hun deelname aan het Moving Borders programma hun innovatiekracht.

Hogeschool van Amsterdam
Techniek

# MOVING borders

ondernemerskring
**Strategisch innoveren**

ondernemerskring
**Marktgericht ondernemen**

ondernemerskring
**Diensteninnovatie**

SIA
Stichting Innovatie Alliantie

kansen kanon

syntens

# Samen grenzen verleggen in Moving Borders

**“De ondernemerskringen ‘Strategisch innoveren’, ’Marktgericht ondernemen’ en ’Diensteninnovatie’ zijn prachtige voorbeelden van een succesvolle samenwerking tussen MKB-bedrijven en kennisinstellingen. Ze dragen bij aan een open innovatieklimaat, waarin kennis wordt gedeeld. MKB-bedrijven beschikken vaak niet over de contacten of de vaardigheden om de verlangde kennis te ontsluiten bij de juiste kennisinstelling. Met behulp van deze kringen bieden we MKB-bedrijven laagdrempelig toegang tot kennis en expertise binnen de Hogeschool van Amsterdam en andere kennisaanbieders. Het resulteert in een fantastisch teamspel tussen MKB-bedrijven en kennisinstellingen, dat aantoonbaar leidt tot prachtige innovaties, new business en een verbetering van de internationale concurrentiepositie. Het is belangrijk om ook in tijden van bezuiniging kringen als deze te koesteren en de onderliggende subsidie te beschouwen als een investering. Een investering, die zich dubbel en dwars terugbetaalt in de vorm van een duurzame bijdrage aan de Noord-Hollandse en de Nederlandse economie.”**

**Dirk Minne Vis**
*regiodirecteur Syntens*

**Het domein Techniek van de Hogeschool van Amsterdam heeft de ambitie zich steeds meer te ontwikkelen tot een centrum van kennis en innovatie. De samenwerking met bedrijven is zowel een noodzaak als een kans om tot uitwisseling van kennis en kunde te komen en levert aan beide kanten winst op. Docenten en studenten doen onderzoek in en met de praktijk, ondernemers doen innovatieve kennis op en ontmoeten de werknemers van de toekomst.**

**Het kennisprogramma ‘Moving Borders’, dat tot stand is gekomen in nauwe samenwerking met Syntens en een aantal ondernemersverenigingen uit Noord-Holland, is een goed voorbeeld van zo’n samenwerking. Dit programma richt zich op MKB-bedrijven, hoofdzakelijk in de metaal- en elektrotechnische sector. Door hun deelname aan ondernemerskringen zoals Marktgericht ondernemen, Diensteninnovatie en Strategisch Innoveren vergroten zij hun onderscheidend en innoverend vermogen. De sprekende cases van de ondernemers in deze brochure zijn daar een mooi voorbeeld van.**

**Gerard van Haarlem**
*Voorzitter domein Techniek van de Hogeschool van Amsterdam*

## Jacques Walinga

*projectleider Moving Borders Syntens*

"Vanuit Syntens zetten wij al vele jaren met plezier 2e jaars studenten Technische Bedrijfskunde van de Hogeschool van Amsterdam in om onderzoeken uit te voeren voor MKB-bedrijven. Steeds weer blijkt dat dit een toegevoegde waarde is voor bedrijven. Daarnaast biedt het de studenten de gelegenheid kennis te maken met de praktijk. Enkele jaren terug signaleerde ik bij bedrijven de behoefte om ook complexere zaken op te pakken en te laten onderzoeken. In samenspraak met mijn toenmalige contactpersoon bij de Hogeschool van Amsterdam is toen het idee ontstaan om dit project te verbreden. Waarom zou je er immers niet ook 3e en 4e jaars studenten en docenten van de studierichting Technische Bedrijfskunde bij betrekken? We hebben toen besloten om de lat hoger te leggen om zodoende ook complexere, meer bedrijfsmatige zaken te kunnen oppakken. Hiermee is feitelijk het idee voor Moving Borders geboren."

## Inge Oskam

*lector Technisch Innoveren & Ondernemen*
*Hogeschool van Amsterdam*

"Als Hogeschool van Amsterdam hechten wij veel waarde aan een goede samenwerking met en betrokkenheid bij het bedrijfsleven. Aan de ene kant kunnen wij van grote waarde zijn voor MKB-bedrijven die op zoek zijn naar specifieke kennis en expertise. Aan de andere kant krijgen wij dankzij een programma als Moving Borders goed inzicht in de velden, waar nog veel kennis ontbreekt bij bedrijven. Op basis daarvan kunnen wij ons onderzoeksprogramma aanpassen. Daarnaast kunnen wij de inhoud van ons lesprogramma op die behoefte afstemmen. Voor MKB-bedrijven biedt Moving Borders de kans om een beroep te kunnen doen op gemotiveerde studenten. Wij constateren nadrukkelijk dat MKB-bedrijven vaak denken dat dit slechts is weggelegd voor de multinationals en andere grote ondernemingen. Voor het MKB is dit dan ook een prachtige gelegenheid om meer op het netvlies te komen bij studenten als interessante werkgever. Andersom kunnen studenten door middel van een project bij een MKB-onderneming kennismaken met alle facetten van een bedrijf in plaats van gefocust te moeten zijn op één klein onderdeel van een groot bedrijf. Het mes snijdt dus aan twee kanten."

## René Zijtregtop

*projectleider KansenKanon Syntens*

“De ondernemerskringen ‘Strategisch innoveren’, ’Marktgericht ondernemen’ en ’Diensteninnovatie’ worden grotendeels gefinancierd vanuit het innovatieproject KansenKanon. Wij hebben over een periode van een jaar zelf een effectmeting gedaan naar het resultaat van KansenKanon adviezen en activiteiten bij MKB-ondernemers. De uitkomsten daarvan spreken boekdelen en liggen geheel in lijn met het onafhankelijk onderzoek dat door onderzoeksbureau Perspective Research is uitgevoerd naar de effecten van het innovatieproject KansenKanon. Over het algemeen zijn deelnemers, die via KansenKanon zijn geholpen, bijzonder  tevreden. Ze zijn van mening dat hun ideeën sneller en beter zijn omgezet in concrete innovaties dan zonder KansenKanon mogelijk zou zijn geweest. 58% is door het programma tot nieuwe inzichten gekomen ten aanzien van de organisatie van het bedrijf. Maar liefst 73% heeft daadwerkelijk één of meerdere nieuwe producten of diensten geïntroduceerd. De kringen ‘Strategisch innoveren’, ’Marktgericht ondernemen’ en ’Diensteninnovatie’ sluiten perfect aan bij de filosofie van de Stichting Innovatie Alliantie om kennis, die aanwezig is bij studenten en HBO’s, te koppelen aan bedrijven. Het MKB is de motor van onze economie. Het geld dat MKB-bedrijven genereren blijft – in tegenstelling tot bij veel grote ondernemingen - grotendeels in Nederland. Het is daarom belangrijk om het MKB met dit soort initiatieven te blijven ondersteunen.”

# Ondernemerskring ‘Strategisch innoveren’

## vliegwiel voor innovatie en kennisuitwisseling

Voor ondernemers die succesvol(ler) willen innoveren heeft Syntens, in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam domein Techniek, de ondernemerskring ‘Strategisch innoveren’ ontwikkeld. Vanuit het motto ‘van ambitie naar resultaat’ worden deelnemers aan de kring ‘Strategisch innoveren’ op verschillende manieren geholpen om succesvol te innoveren en innovatie als een integraal onderdeel binnen hun bedrijfsvoering te verankeren. Na beëindiging van de kring beschikt de deelnemer over een concreet strategisch (innovatie)plan, evenals over een plan van aanpak om de beoogde innovatie te realiseren en het innovatief vermogen van de eigen organisatie te vergroten. De kring is opengesteld voor directeuren/eigenaren van middelgrote bedrijven in Noord-Holland.

Het programma bestaat uit een viertal verschillende vormen van kennisoverdracht.

De kring ‘Strategisch innoveren’ maakt, naast andere kringen, onderdeel uit van het programma ‘Moving Borders’. Dit programma richt zich vooral op Noord-Hollandse bedrijven in de metaal- en elektrotechnische sector, die hun onderscheidend en innoverend vermogen willen vergroten. In het programma staan niet-technologische innovatiethema’s centraal, zoals strategische positionering, klantgericht ontwikkelen en het organiseren en managen van innovatie(projecten). Moving Borders is een gezamenlijke ontwikkeling van Syntens, de Hogeschool van Amsterdam en een aantal ondernemersverenigingen uit Noord-Holland.

## 1. Workshops

Gedurende negen maanden komen acht gemotiveerde ondernemers van niet concurrerende bedrijven vijfmaal bij elkaar om van elkaar en van deskundigen te leren. Bij elk van deze bijeenkomsten staat een workshop rondom een bepaald thema centraal. Specialisten van Syntens, de Hogeschool van Amsterdam domein Techniek en externe, inhoudelijk deskundigen verzorgen tijdens deze workshops op maat ontwikkelde verdiepingssessies. Daarnaast voeden zij de discussie waar nodig. De insteek van de sessies is strategisch. Vanuit de omgeving wordt eerst gekeken naar de ondernemersambities, innovatiekansen en positionering van het bedrijf. Daarna wordt bepaald hoe de ondernemer zaken als leiderschap, competenties en cultuur hiermee in lijn kan brengen. Aansluitend wordt besproken welke invulling van organisatie, structuren en systemen nodig is om het gewenste (innovatie)doel te bereiken.

## 2. Coaching door deskundige

Gedurende de looptijd van de kring worden de deelnemers acht uur gecoacht door een deskundige extern adviseur, die is gespecialiseerd in het thema van keuze van de deelnemer.

## 3. Reflectiegesprekken

Tussen de bijeenkomsten hebben de deelnemers gesprekken met een Syntens innovatieadviseur, die als een klankbord voor de ondernemer fungeert. Deze adviseur helpt om de inzichten van de sessies te vertalen naar de bedrijfspecifieke situatie van de ondernemer.

## 4. Inzet van studenten

Tijdens en na afloop van de kring hebben de deelnemers de mogelijkheid om studenten van de Hogeschool van Amsterdam in te zetten bij projecten. Dit begint met een strategische oriëntatie en kan worden aangevuld met trajecten als het onderzoeken van nieuwe businesskansen of het schrijven van investeringsplannen. Gedurende de looptijd van het project worden de studenten intensief begeleid door mensen van Syntens en de Hogeschool van Amsterdam.

# Ondernemingskring 'Strategisch innoveren'

Intake gesprek

**1** Kick off: Workshop Strategie, innovatie en ambitie

Reflectie gesprek

**2** Workshop De blik naar buiten, klantwaarde en marktpositie

Reflectie gesprek

**3** Workshop Leiderschap, cultuur en competenties

Reflectie gesprek

**4** Workshop Organisatie, structuren en systemen

Reflectie gesprek

**5** Workshop Capita selecta

Terugkomdag

tijd

**Innovatiescan**

Innovatie
Actie
Plan

**Organisatie-innovatie**

**Versterking innovatief vermogen**

- Coaching
- Presentatie eigen case en business- en innovatieplan
- Ondersteuning/onderzoek door studenten

## Sandra Verweij

*projectleider kring 'Strategisch innoveren'*
*Syntens*

"MKB-ondernemers hebben vaak het gevoel er alleen voor te staan. Ze missen een klankbord en de tijd en focus om gericht met innovatie aan de slag te gaan. Met de kring 'Strategisch innoveren' bieden wij hen de mogelijkheid om in een veilige omgeving ervaringen en ideeën uit te wisselen met collega-ondernemers uit andere branches. De tussentijdse coaching- en reflectiegesprekken staan ervoor garant dat deelnemers ook echt met de nieuwe inzichten aan de slag gaan. Deze methode werpt zijn vruchten af. Verschillende deelnemers staan met hun innovatie genoteerd in de Bizz Innovatie Top 100. Geweldig toch!"

## Pieter Vijn

*buitengewoon hoogleraar Nyenrode Business Universiteit (branding en marketing communicatie)*

"Naast andere betrokkenen heb ik binnen de kring een paar functies mogen vervullen. Ik heb als expert op bepaalde onderdelen verdiepingssessies gehouden, heb deelnemers individueel gecoached en heb een faciliterende rol vervuld bij de discussies tussen deelnemers. Wat me hierbij steeds opviel was dat ondernemers zo ontzettend enthousiast zijn. Er ontstaat veel interactie en men leert ook veel van elkaar. Bij de terugkomdag die enkele maanden na afloop van de kring wordt georganiseerd, presenteren alle deelnemers het innovatieplan dat zij hebben gemaakt. Het is dan mooi om te zien hoe alle deelnemers ook echt aan de slag zijn gegaan met een veranderingstraject op het gebied van innovatie."

## Pauline Drost

*docent Technische Bedrijfskunde*
*Hogeschool van Amsterdam*

“Samen met Syntens en de lector TIO heb ik een speciaal lesprogramma ontwikkeld, waarbij studenten in zes à zeven weken tijd worden voorbereid om projecten voor bedrijven uit te voeren. Dit lesprogramma sluit aan bij thema’s uit de kring ‘Strategisch innoveren’. Aandacht wordt besteed aan de theoretische basis van de studenten, ondermeer in de vorm van verschillende modellen die behulpzaam zijn tijdens het strategische analyseproces. Maar ook praktische aspecten, zoals adviesvaardigheden, komen hierbij aan bod. Ik merk dat het voor de persoonlijke groei van de studenten een prachtige stimulans is als een opdrachtgever zijn waardering uitspreekt over een uitgevoerd project. Voor ondernemers is dit traject een prachtkans om los te komen uit de dagelijkse werkzaamheden en studenten te vragen hun bedrijf eens goed tegen het licht te houden in macro-, meso- en micro-economisch opzicht.”

## Robert van der Vecht

*vierdejaars student Technische Bedrijfskunde*
*Hogeschool van Amsterdam*

“Samen met een andere student heb ik een opdracht uitgevoerd voor een bedrijf, dat geen duidelijke strategische focus als fundament voor haar innovatieplannen had. Op basis van gesprekken binnen het bedrijf hebben we een analyse gemaakt van de huidige situatie en een drietal strategieën ontwikkeld om de focus te verbreden of te verdiepen. De ondernemer was positief over ons adviesrapport en de manier waarop wij het probleem hadden blootgelegd. Tijdens de presentatie aan de opdrachtgever en mensen van Syntens en de Hogeschool kwamen veel zaken uit ons lesprogramma samen, zoals advies- en luistervaardigheden, maar zeker ook overtuigingskracht. Ik vind het belangrijk dat studenten ervaring opdoen met de praktijk. Pas dan wordt echt goed duidelijk of de ontwikkelde persoonlijke competenties goed aansluiten bij wat het bedrijfsleven vraagt. Ik heb het project ervaren als een mooie test om te zien of je klaar bent voor de praktijk.”

# Machinaal eieren breken een delicaat proces

## Van correctief naar preventief onderhoud

**Het bedrijf Coenraadts uit Zaandam staat te boek als één van de leidende producenten van eierbreek- en separeermachines. In deze nichemarkt worden de begrippen efficiency en continuiteit met hoofdletters geschreven. De afnemers van de machines, veelal voedselverwerkende bedrijven, kunnen zich geen stilstand veroorloven van de machines, die een capaciteit kunnen hebben van meer dan 45.000 eieren per uur.**

De machines van Coenraadts worden wereldwijd gebruikt om eieren te breken en de eierdooiers te scheiden van het eiwit. “Het eindproduct van onze klanten is veelal een halffabrikaat, dat verderop in de keten weer wordt verwerkt tot een eindproduct,” licht directeur Jan Wouterse toe. “Denk dan bijvoorbeeld aan het leveren van eierdooiers aan een mayonaisefabriek.“ Het breken van de eieren en het separeren van de eierdooier van het eiwit is een delicaat proces. Ondanks de duizelingwekkende snelheid is het een secuur proces, dat veel vraagt van de machine en de instellingen. “Het ei moet precies op de juiste wijze worden gebroken zodat de dooier intact blijft,” weet Wouterse.

### Onderhoud belangrijk

“Machinestilstand als gevolg van storingen levert niet alleen ergernis bij de klant op, maar drukt ook de productiviteit. Daarnaast is het zo dat hoe beter onze machines breken, hoe meer product onze klant uit het ei haalt. Er is ons dan ook veel aan gelegen dat onze eierbreek- en separeermachines goed worden onderhouden. Dit verkleint de kans op problemen van technische aard en storingen aanzienlijk. Service en onderhoud zijn dan ook belangrijke aspecten, die veel invloed hebben op de performance van onze machines. En dus ook op de tevredenheid van onze opdrachtgevers.” Juist op het moment dat Coenraadts zich oriënteerde op de vraag hoe het bedrijf meer preventief onderhoud op de uitstaande machines kon plegen, werd Wouterse uitgenodigd om deel te nemen aan de ondernemerskring ‘Servicecontracten’ van Syntens en de Hogeschool van Amsterdam. Wouterse: “Wij waren gewend om reactief onderhoud te plegen. Maar dan ben je per definitie te laat. Daar komt nog bij dat het dan moeilijk is om het uitvoeren van de onderhoudswerkzaamheden goed te plannen. Het is beter om eventuele storingen voor te zijn. Wij hoefden dan ook niet lang na te denken toen Syntens ons daarna uitnodigde om deel te nemen aan een serie van workshops rondom het thema innovatie. Ik had zelf al goede ervaringen met Syntens. Wij zitten met ons bedrijf middenin een veranderingsproces en hebben met hulp van Syntens bijvoorbeeld een nieuw strategisch plan opgesteld.”

## Verwachtingspatroon

“Wij hoopten tijdens de workshops concrete handvatten te krijgen, hoe we ons onderhoudsprogramma  een prominentere rol binnen onze dienstverlening konden laten vervullen,” zo schetst Wouterse zijn verwachtingspatroon van de workshops. Hij werd niet teleurgesteld. “Het meest waardevolle aspect van het programma vind ik dat je concrete adviezen krijgt hoe je een plan of idee in concrete acties kunt omzetten. De mensen, die de workshops leidden, waren zeer deskundig en kenden het klappen van de zweep. Zo had één van de begeleiders specifieke ervaring met het opzetten van onderhoudscontracten. Zijn expertise heeft ons zeker geholpen en zijn adviezen waren voor ons direct toepasbaar. “

## Inzet van studenten

“Gaandeweg het programma heeft Syntens ons in contact gebracht met een student van de Hogeschool van Amsterdam. Hij heeft voor ons een rekenmodel  ontwikkeld, waarmee wij onze klanten helder kunnen voorrekenen dat het lonend is om een onderhoudscontract af te sluiten.” In dit programma kunnen een groot aantal parameters worden ingevoerd, zoals ondermeer de in- en verkoopprijs van eieren en het aantal eieren dat per uur niet goed wordt gebroken door de machine. Wouterse is sowieso goed te spreken over de waarde van het inzetten van studenten. “Als onderdeel van het programma heeft de Hogeschool van Amsterdam een aantal studenten voor ons geselecteerd, die een marktonderzoek onder klanten hebben gehouden. “ De uitkomst was volgens de directeur koren op de molen van Coenraadts. “Het onderzoek wees duidelijk uit dat onze klanten zich primair willen bezighouden met hun eigen kernactiviteiten en dat men over het algemeen zelf geen specifieke expertise in huis had op het gebied van machine-onderhoud. Men bleek absoluut geïnteresseerd in preventief onderhoud.”

## Toegang tot specialisten

Met deze positieve uitkomst op zak is Coenraadts aan de slag gegaan met het ontwikkelen van een preventief onderhoudsprogramma. Wouterse: “De eerste reacties van klanten zijn positief. Men blijkt echt te willen worden ontzorgd. Daarnaast zijn we, op advies van Syntens, begonnen met het schrijven van een storingshandleiding voor enkele veel gebruikte machines. Hiermee is het makkelijker om op afstand de juiste diagnose te stellen.  Voor een bedrijf als dat van ons is een initiatief als de ondernemerskring ‘Strategisch Innoveren’ zeer waardevol,” zo vat Wouterse zijn eindoordeel over de sessies met collega-ondernemers, onder begeleiding van experts, kort samen. “Met 25 werknemers zijn wij in sommige opzichten te klein voor het tafellaken, maar ook weer te groot voor het servet. Dankzij dit soort waardevolle initiatieven hebben wij laagdrempelig toegang tot specialisten, die je bedrijf echt verder kunnen helpen. Syntens vervult een mooie schakelfunctie in het geheel.”

coenraadts
EGG PROCESSING EQUIPMENT

| | | |
|---|---|---|
| Bedrijf | : | Coenraadts |
| Sinds | : | 1970 |
| Branche | : | ontwerp en productie van eierbreek- en separeermachines |
| Aantal werknemers | : | 25 |

# Nieuwe strategie brengt IJskoud BV

## meer motivatie, omzet en rendement

**Henk Komin kreeg in 2003 de kans om het bedrijf IJskoud BV over te nemen en startte voortvarend met een professionaliseringsslag. Bij het bedrijf, dat is gespecialiseerd in koudetechniek, introduceerde hij de digitale werkbon, liet een nieuwe website ontwikkelen, intensiveerde de personeelstrainingen en realiseerde een verhuizing naar een andere bedrijfslocatie. Deelname aan de ondernemerskring 'Strategisch Innoveren' van Syntens en de Hogeschool van Amsterdam hielp hem om de strategische focus van zijn bedrijf te verleggen.**

"Ik heb altijd al veel aandacht besteed aan innovatie," stelt de directeur van IJskoud. Komin ging in 1990 als stagiaire bij het bedrijf aan de slag ging om er vervolgens alle mogelijke disciplines te doorlopen, van montage en werkvoorbereiding tot aan boekhouding en verkoop. IJskoud verwierf in de zestiger jaren van de vorige eeuw bekendheid door een insteek-koelunit te ontwikkelen in opdracht van bierbrouwer Heineken. "Dit is een unit met koeltechnische installaties, die zeer eenvoudig in het koelmeubel geschoven kan worden,"weet Komin. "Hierdoor was het niet langer nodig defecte units op locatie te repareren. Van deze innovatieve unit hebben we lang plezier gehad, wel tot het eind van de vorige eeuw."

### Spannende tijd

"De periode rondom de millenniumwisseling was een spannende tijd," herinnert Komin zich. "Het was de tijd waarin de horeca het moeilijk kreeg. Caféhouders moesten ineens zelf meubels kopen omdat de bierbrouwers de relatie met hun afnemers verzakelijkten. " Deze moeilijke tijd voor caféhouders was voor IJskoud aanleiding om de bakens te verzetten. Komin: "Op prijs concurreren was voor ons geen optie. De concurrentie kon dankzij seriematige productie een soortgelijk product tegen lagere kosten aanbieden. We hebben toen besloten om ons te onderscheiden door het bieden van toegevoegde waarde in de vorm van hoge kwaliteit service en onderhoud." Behalve op horecaexploitanten richtte IJskoud zich vanaf dat moment ook op andere branches. Deze koerswijziging legde het Amsterdamse bedrijf geen windeieren. De afhankelijkheid van de horeca werd afgebouwd en IJskoud mocht steeds meer andersoortige bedrijven tot haar klantenkring rekenen. "Zo zijn we steeds meer een sparringpartner geworden voor facilitair managers van bijvoorbeeld ziekenhuizen, instellingen, grote hotels, politiekorpsen, de sociale dienst en industriële bedrijven," aldus Komin.

### Innovatie cruciaal

Innovatie heeft een prominente rol gespeeld bij deze marktverruiming. "We hebben bijvoorbeeld een webportal ontwikkeld waartoe ook de klant toegang heeft. Op deze wijze heeft de klant inzicht in alle logboeken die wij bijhouden.

Hierin registreren wij ondermeer alle bezoeken van de monteur, evenals alle toevoegingen of onttrekkingen van koudemiddel. Dit is wettelijk verplicht bij installaties met meer dan 3 kilogram koudemiddel. Vroeger slingerden deze logboeken vaak ergens rond bij de klant en waren ze soms zelfs kwijt. Zeker facilitair managers die verantwoordelijk zijn voor wel twintig installaties en toezicht moeten houden op twintig logboeken, vinden ons systeem een uitkomst; ze worden hiermee ontzorgd. Het principe van de webportal is weliswaar niet nieuw, maar in de wereld van de koeltechniek wordt dit nog nauwelijks toegepast," zo nuanceert Komin het belang van deze innovatie voor de klanten van IJskoud. Alhoewel de directeur zelf al de nodige ervaring had op het gebied van innovatie, was Komin direct enthousiast toen hij door Syntens werd benaderd om deel te nemen aan de ondernemerskring 'Stategisch Innoveren.' "Ik had al eens een leerzame lezing van Syntens gevolgd over het onderwerp service en onderhoud. Ik ben Syntens daarna blijven volgen en heb gemerkt dat zij veel interessante zaken organiseren voor ondernemers."

## Kennisuitwisseling

"Omdat ik innovatie erg belangrijk vind, sprak het mij bijzonder aan om in een serie van workshops met andere ondernemers over dit onderwerp te kunnen sparren. Mijn verwachting dat ik veel kennis over dit onderwerp zou kunnen uitwisselen met de andere deelnemers, is absoluut uitgekomen. Het helpt dat alle deelnemende ondernemers een andere achtergrond hebben en niet in elkaars vaarwater zitten. Dit bevordert de onderlinge openheid enorm. In mijn groep zaten bijvoorbeeld exporterende bedrijven met een eigen afdeling Research & Development. Van één van de deelnemers, een fabrikant van fietswielen, heb ik veel geleerd over hoe je innovatie gestructureerd kunt oppakken en niet steeds het wiel opnieuw moet uitvinden." Komin is gecharmeerd van het principe om de bijeenkomsten van de ondernemerskring 'Strategisch Innoveren' bij tourbeurten te organiseren op de locatie van de deelnemende bedrijven. "Het is niet alleen leuk, maar ook heel leerzaam om een kijkje bij elkaar in de keuken te kunnen nemen. Deze mate van openheid en bereidheid van elkaar te leren bereik je niet als je zo'n bijeenkomst ergens in een willekeurig zaaltje organiseert. "

## Intensieve begeleiding

De begeleiding en coaching door Syntens en Pieter Vijn van Nyenrode heeft Komin als erg nuttig ervaren. "De tussentijdse ontmoetingen zorgden ervoor dat je echt aan de slag ging met de opgedane kennis en je niet liet regeren door de waan van de dag." Het meest memorabele leermoment schrijft de directeur van IJskoud toe aan de laatste bijeenkomst in de reeks. "Na mijn presentatie over hoe ik de toekomst in wilde gaan met IJskoud ontstond er een discussie met de andere deelnemers. Dankzij deze discussie ben ik afgestapt van mijn toenmalige voornemen om agressieve acquisitie te gaan plegen. Ik heb er nu voor gekozen om niet op prijs te concurreren, maar verder in te zetten op het ontzorgen van onze afnemers. Het bouwen aan langdurige klantrelaties betaalt zich absoluut uit. Met hulp van Syntens heeft Komin de nieuwe visie in een missie vastgelegd.
Het bureau Mindshift, dat door Syntens werd aangedragen, heeft Komin verder geholpen met de (her)positionering en de imagowijziging. "Door middel van een optimaal werkende koelinstallatie leveren wij een bijdrage aan de hoge kwaliteit, die onze afnemers op hun beurt aan hun klanten kunnen leveren," zo vat Komin de nieuwe missie samen. "Met dit nieuwe doel voor ogen merk ik dat deze strategie ons veel motivatie, omzet en rendement brengt."

| | |
|---|---|
| Bedrijf | : IJskoud BV |
| Sinds | : 1935 |
| Branche | : koudetechniek |
| Aantal werknemers | : 27 |

# Holland Mechanics herijkt missie en visie

**Of je nu in Amsterdam, Londen of Sjanghai fietst; de kans is groot dat de fiets van een willekeurige tegenligger wielen heeft, die zijn geproduceerd met een machine van Holland Mechanics. Ondanks een leidende marktpositie is het voor directeur Wouter van Doornik zaak om bij de les te blijven. De marktomstandigheden veranderen immers razendsnel. Deelname aan een serie workshops rondom het thema 'Strategisch Innoveren' hielp de ondernemer uit Purmerend zich te bezinnen op de missie en strategie van Holland Mechanics.**

Met vestigingen in Purmerend en Yangzhou (China) is Holland Mechanics wereldmarktleider op het gebied van de fabricage van wielbouwmachines voor gespaakte wielen. Vanaf een jaarlijkse produktie van 2500 fietsen is het voor fabrikanten van fietsen al interessant om de wielbouw-machines van Holland Mechanics te gebruiken.  Het bedrijf levert ondermeer machines aan fabrikanten van gerenommeerde merken als Gazelle, Giant, Batavus en Sparta.

## Rechte wielen

Wouter van Doornik weet als geen ander hoe moeilijk het voor fietsenfabrikanten is om een constante en superieure kwaliteit te realiseren. "Vooral het maken van de wielen is een complex gebeuren. Het machinaal produceren van een wiel is één, maar er voor zorgen dat de wielen altijd recht zijn, is een ander verhaal. Wielen die op onze machines gericht zijn, hebben een zijslag van slechts 0,5 millimeter. Om deze maximale tolerantie van 0,25 millimeter naar links of rechts te kunnen garanderen, is het uitlijnen van onze machines een cruciaal, doch moeilijk onderdeel."

## Spagaat tussen twee strategieën

Innovatie is een belangrijke discipline binnen Holland Mechanics. Van Doornik was dan ook blij dat hij en zijn broer tevens mede-directeur, Maarten van Doornik, door Syntens gevraagd werden om deel te nemen aan de ondernemerskring 'Strategisch Innoveren'. Wouter van Doornik: "In ons geval kwam daar nog bij dat we met ons bedrijf een beetje in een spagaat zaten. Aan de ene kant volgen we in Europa een strategie van productleiderschap. Daarin is ruimte voor creativiteit, innovatie en ontwikkeling omdat onze producten tot de beste in haar soort behoren. Het accent ligt hierbij niet op het superefficiënt organiseren van onze processen." Aan de andere kant," zo schetst van Doornik de paradox in gehanteerde strategieën, "werken we in Azië volgens de strategie van operationele excellentie. Daarin is geen ruimte voor overhead en ligt veel nadruk op het efficiënt organiseren van processen en het minimaliseren van verspilling. Wij vroegen ons af of je twee zulke uiteenlopende strategieën wel goed kunt verenigen in één onderneming en één bedrijfscultuur. "

## Waardevolle workshops

“De workshops die wij hebben gevolgd, zijn voor ons heel waardevol geweest om op een andere manier en van wat meer afstand naar onze missie en bedrijfsstrategie te kunnen kijken.  Op basis van nieuwe inzichten hebben wij uiteindelijk onze visie dan ook herijkt.“ De broers van Doornik zijn vooral positief over de goede balans van de workshops. Wouter van Doornik: “De workshops waren inhoudelijk erg goed. De docent had niet alleen een sterke theoretische achtergrond, maar kon zich bovenal ook goed verplaatsen in de situatie van de deelnemende ondernemers. We werden echt uitgedaagd en kregen concrete handvatten aangereikt. Zo heeft een discussie over verschillende verdienmodellen ons weer aan het denken gezet. De sfeer tijdens de sessies was erg goed en de deelnemers waren erg open naar elkaar toe. Je ziet dan toch maar weer dat je veel van collega-ondernemers kunt leren. Een groep studenten van de Hogeschool Amsterdam heeft voor ons een rapport geschreven, waarin werd ingezoomd op drie verschillende strategieën, waaronder die van productleiderschap en operationele excellentie, gecombineerd met de toepasbaarheid ervan voor ons bedrijf. De bevindingen van dit rapport, evenals de discussie met de studenten, hebben ons geholpen om anders naar ons bedrijf en de te volgen koers te kijken.”

## Herijken missie

In de herijkte missie is dan ook  ruimte ingebouwd om machines te ontwikkelen voor andere tweewielers. “Motorwielen worden in principe altijd met de hand gemaakt. Die markt biedt dus enorme kansen voor ons. Op dit moment hebben we een samenwerkingsverband met een grote producent van motoren. Dat ziet er heel mooi uit,” aldus van Doornik. “Ook op het gebied van verdienmodellen hebben we een differentiatie toegepast. Binnen het huidige economische klimaat stellen veel fietsenfabrikanten investeringen uit. Daarom bieden we bedrijven nu ook de mogelijkheid om onze machines te gebruiken op basis van een afdracht per eenheid product. Voor fietsenproducenten heeft dit als voordeel dat zij niet hoeven te investeren. Anderzijds levert het ons een constantere cashflow up.” Afgezien van de herijking van de visie en de bedrijfstrategie benoemt van Doornik een ander leerpunt naar aanleiding van het workshopprogramma. “Het is belangrijk om alle betrokkenen in je eigen organisatie duidelijkheid te verschaffen over missie en visie, hier goed aan vast te houden en er veel over te communiceren.”

| | |
|---|---|
| Bedrijf | : Holland Mechanics |
| Sinds | : 1973 |
| Branche | : productie van wielbouw-machines |
| Aantal werknemers | : 70 |

# Ondernemerskring ‘Marktgericht ondernemen’

Voor ondernemers die omzetvergroting of een groter marktaandeel willen realiseren,heeft Syntens in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam, de ondernemerskring ‘Marktgericht ondernemen’ ontwikkeld. Deelnemers aan het programma krijgen theoretische concepten en praktische instrumenten aangereikt om de klant (nog meer) centraal te stellen binnen hun bedrijfsvoering. Na beëindiging van het programma heeft de deelnemer geleerd hoe hij zijn ambities op dit vlak vertaalt naar een concreet toekomstplan en hoe hij op een gestructureerde, pragmatische manier bouwt aan de toekomst van zijn bedrijf. Het programma is opengesteld voor directeuren/eigenaren van middelgrote bedrijven in Noord-Holland.

## Serie van vijf workshops

Het programma is opgebouwd rondom een serie van vijf workshops. Gedurende zes maanden komen acht gemotiveerde ondernemers van niet concurrerende bedrijven vijfmaal bij elkaar om van elkaar en van deskundigen te leren. Bij elk van deze bijeenkomsten staat een workshop rondom een bepaald thema centraal en worden cases besproken, die de deelnemers zelf inbrengen. Specialisten van Syntens en de Hogeschool van Amsterdam verzorgen inleidingen. Externe, inhoudelijk deskundigen verzorgen tijdens deze workshops op maat ontwikkelde verdiepingssessies. Daarnaast voeden zij de discussie waar nodig. De insteek van de sessies is pragmatisch. De deelnemers leren van de docenten en van elkaar. Als de deelnemer dit wenst, wordt hij buiten de workshops om begeleid door een innovatieadviseur van Syntens, die helpt om de stof vanuit de workshops te vertalen naar de bedrijfssituatie van de individuele deelnemer.

## 1. Missie en visie

Tijdens dit onderdeel worden missie, visie, cultuur en kernkwaliteiten systematisch in kaart gebracht. Daarnaast worden de activiteiten van de concurrentie onder de loep genomen en wordt de deelnemer geholpen om op een gestructureerde wijze naar zijn klantenportfolio te kijken.

## 2. Strategische oriëntatie

Aan de hand van het klantwaardeoriëntatiemodel krijgt de deelnemer inzicht op welk van de assen van het model zijn bedrijf zich bevindt en welke strategie hij volgt: product leader, operational excellence of customer intimacy. Daarnaast wordt vastgesteld wat de betekenis van een aantal belangrijke trends is voor het bedrijf van de deelnemer.

## 3. Portfolioanalyse

Met behulp van verschillende modellen wordt op een gestructureerde wijze gekeken naar zowel het productassortiment als het klantenbestand van de deelnemer met als doel om inzicht te krijgen in de winstgevendheid van individuele klanten en producten.

## 4. Marketingmix

Bij dit onderdeel leert de deelnemer de nieuwe missie en positionering op een consistente manier te vertalen naar een optimale invulling van de marketingmix.

## Inzet van studenten

Tijdens of na afloop van het programma hebben de deelnemers de mogelijkheid om studenten van de Amsterdamse Hogeschool in te zetten bij projecten. Dit kan variëren van een strategische oriëntatie of het onderzoeken van nieuwe businesskansen tot aan het schrijven van investeringsplannen. Gedurende de looptijd van het project worden de studenten intensief begeleid door mensen van Syntens en de Hogeschool van Amsterdam.

# Ondernemingskring 'Marktgericht ondernemen'

Intake gesprek

**1** Kick Off: Kennismaking, start met missie en visie:

Waar kom je als bedrijf vandaan? Wat is de cultuur in je bedrijf? Wat is de huidige missie van je bedrijf? Waar liggen je kernkwaliteiten?

**2** Workshop Missie en visie: wat ben je als bedrijf en waar sta je?

Wat is de huidige en wat is de nieuwe oriëntatie op basis van trends (product leaderschip, operational excellence of customer intimacy)? Welke trends zijn er?

**3** Workshop De blik naar buiten, klantwaarde en marktpositie

Welke producten dragen het meest bij aan de omzet? Welke product-marktcombinaties zijn het belangrijkst? Wie zijn de belangrijkste klanten?

**4** Workshop Portfolioanalyse: waar zit de grootste omzet/winst?

Wat wordt je nieuwe missie en je nieuwe positionering? Hoe ga je de gekozen klantwaarde vermarkten? Hoe vertaal je dit in de marketingmix?

**5** Marketing mix: de uitstraling naar buiten toe

Terugkomdag

tijd

**Innovatiescan**

Innovatie
Actie
Plan

**Markt- en marketinginnovatie**

**Versterking innovatief vermogen**

- Coaching
- Presentatie eigen case en business- en innovatieplan
- Ondersteuning/onderzoek door studenten

Hogeschool van Amsterdam

SIA Stichting Innovatie Alliantie

## Jacques Walinga

*projectleider 'Marktgericht ondernemen'*
*Syntens*

"Veel MKB-ondernemers willen graag samenwerken met kennisinstellingen, maar hebben vaak het gevoel dat dit slechts is weggelegd voor grote ondernemingen. Voor een gemiddeld metaalbewerkingsbedrijf blijkt het bijvoorbeeld een te grote stap om zelf het initiatief te nemen om externe hulp te zoeken over een onderwerp waar het bedrijf zelf niet de juiste kennis voor in huis heeft, zoals bijvoorbeeld een bedrijfskundige aanpak. De kring 'Marktgericht ondernemen' is laagdrempelig, informeel en praktisch van opzet. Dit blijkt een formule, die goed aanslaat bij MKB-ondernemers. Behalve van de docenten leren ze daarbij ook nog eens ontzettend veel van elkaar. Ondanks het feit dat ze uiteenlopende achtergronden hebben en in verschillende branches werkzaam zijn, blijken ze veel met elkaar gemeen te hebben. Ze delen immers veel ondernemersvraagstukken met elkaar. Juist die gemene deler nodigt uit tot een grote onderlinge openheid. De kring is een prachtig platform, waarbinnen actief kennis wordt uitgewisseld tussen ondernemers, Syntens, kennisinstellingen zoals de Hogeschool van Amsterdam en andere specialisten op specifieke vakgebieden. Voor veel MKB-ondernemers vormt de kring een uitgelezen kans om nieuwe kennis te verwerven naast de kennis die het bedrijf al in huis heeft, bijvoorbeeld op het gebied van het productieproces. Ik ben er van overtuigd dat deze kennisrecirculatie voor de betrokken bedrijven leidt tot een verbetering van hun concurrentiepositie."

## Caroline van Beekhoff

*C-MarketingStrategie, extern docent en onderneemster*

"Het was erg leuk om de deelnemers te helpen om op een gestructureerde manier over hun eigen bedrijf na te denken. Behalve van de aangeboden stof leren de deelnemers ook veel van elkaar. De leuke en open sfeer tijdens de sessies stimuleert de deelnemers om actief ideeën en ervaringen uit te wisselen. Het is dan ook mooi om te zien hoe er een onderlinge kruisbestuiving ontstaat. Ik vind deze programmavorm voor MKB-ondernemers een uitstekend instrument om even uit te stijgen boven de day-to-day business . Het helpt hen om een pas op de plaats te maken en na te denken over hun visie, missie en strategie. De investering in geld is relatief miniem, het kost de ondernemer wat meer tijd, maar dat betaalt zich zeker terug doordat ze na afloop goed inzicht en overzicht hebben van waar ze staan, waar ze heen willen en hoe dat kan. De deelnemers blijken vaak verrast door de laagdrempelige manier waarop de lesstof wordt aangeboden. We maken de dingen niet onnodig ingewikkeld of erg theoretisch, juist praktisch en toepasbaar en spreken de taal van de ondernemer."

## Pauline Drost

*docent Technische Bedrijfskunde Hogeschool van Amsterdam*

De deelnemers aan de kring 'Marktgericht ondernemen' zijn overwegend ondernemers met jonge bedrijven. Zij zijn trots op hun bedrijf, maar tegelijkertijd ook een beetje zoekende met hun product. In hun enthousiasme pakken ze alles aan wat er voorbij komt, zonder altijd oog te hebben voor een aspect als klantwaarde. Voor de meesten is het dan een openbaring als ze in het kader van een portfolio-analyse hun klantenbestand tegen het licht houden. En dan niet op basis van een onderbuikgevoel, maar gestaafd met cijfers en feiten. Soms blijkt dan dat men voor 80% afhankelijk is van twee klanten. Of men heeft relatief veel D-klanten, die veel tijd en aandacht vragen, maar niet bijdragen aan het bedrijfsrendement. Tijdens de sessies krijgen ze concrete handvatten om bijvoorbeeld met behulp van relatietechnieken van een B-klant een A-klant te maken. De inzet van studenten om een marktonderzoek uit te voeren ervaren de deelnemers als zeer waardevol. Ondernemers hebben er zelf vaak geen tijd voor om rustig wat zaken op een rij te zetten. Bovendien komen studenten met hun enthousiasme en drive overal wel binnen om informatie in te winnen, niet alleen bij potentiële klanten, maar zelfs bij concurrenten. Tijdens hun opleiding besteden we aan dit aspect veel aandacht in de vorm van creativiteitstechnieken. Terugkijkend op de ondernemerskring 'Marktgericht ondernemen' is het voor mij wel duidelijk dat deelnemers aan deze kring na afloop gewonnen hebben aan zelfvertrouwen en focus.

## Melody Banshidhar-Sharma

*tweedejaars student Technische Bedrijfskunde*

"Samen met twee medestudenten heb ik een stageproject gedaan bij de bedrijven DMI en Panter. DMI heeft succes verworven met de ontwikkeling van een naadloze injectiespuit. De productie ervan hebben ze geoutsourced aan Panter. Omdat DMI als gevolg van het succes van hun vinding 'nee' moest verkopen aan klanten, heeft DMI ons gevraagd een goede analyse te maken van de supplychain, van inkoop tot en met productie. Aan de hand van de Kraljic-matrix hebben we alle benodigde onderdelen voor de productie van de naadloze injectiespuit ingeschaald. Per onderdeel hebben we een advies uitgebracht ten aanzien van de te volgen inkoopstrategie. Daarnaast hebben we met behulp van het ILC-model (Integraal Logistiek Concept) het volledige logistieke proces in kaart gebracht. Hierbij hebben we ook gekeken naar de rol van alle ondersteunende disciplines, zoals ICT. Uiteindelijk hebben we een rapport met aanbevelingen geschreven, ondermeer met een voorstel om de verantwoordelijkheid voor het inkoopproces beter in te kaderen. Ik vind het mooi dat we een aantal zaken uit onze opleiding direct konden toepassen om praktische oplossingen te bedenken en ontwikkelen voor DMI. Zo hebben we met behulp van de formule van Kamp een Excell-model ontwikkeld, waarmee men eenvoudig de optimale bestelgrootte kan bepalen. Ook hebben we een MRP2 (Manufacturing Resource Planning) ontwikkeld en vertaald naar een praktisch Excell-model. Met behulp hiervan weten alle betrokkenen, rekening houdend met de verkoopprognose en de gewenste minimum voorraad, precies wanneer welk onderdeel geproduceerd moet worden om op tijd te kunnen leveren. Alhoewel aan de ene kant pijnlijk, vond de opdrachtgever het aan de andere kant prettig dat de problemen zo helder op papier geformuleerd waren. Eén van onze aanbevelingen was het in dienst nemen van een Logistiek Manager. Over de voorgestelde oplossingsrichtingen was DMI goed te spreken. De begeleiding vanuit zowel de opdrachtgever als vanuit mijn opleiding was uitstekend. Ik vind het belangrijk dat je als student het geleerde in praktijk kunt brengen in de vorm van een stage. Bovendien kun je sommige zaken alleen maar in de praktijk leren. Je kunt theoretisch nog zo goed onderlegd zijn; het omgaan met verschillende partijen met elk hun eigen belangen is iets wat je in de praktijk moet ervaren."

# Horstman Metaalbewerking B.V.

## Marktgerichte focus in een familiebedrijf

**Familiebedrijven kennen vaak een rijke traditie en zijn niet zelden diep geworteld in hun lokale omgeving. De diepe verbondenheid met het bedrijf maakt het voor directeur-eigenaren vaak moeilijk om even afstand te nemen van het eigen bedrijf en de visie en missie opnieuw tegen het licht te houden. Horstman Metaalbewerking B.V. is zo'n bedrijf, dat al meer dan veertig jaar een begrip is in de Zaanstreek.**

Het bedrijf heeft een reputatie op te houden als metaal- en lasautoriteit en is gespecialiseerd in de verwerking van aluminium en roestvrij staal en het bouwen van staalconstructies. Het werk van Horstman Metaalbewerking kenmerkt zich door hoog kwalitatief las- en smeedwerk. Directeur-eigenaar Kees Horstman nam in 2006 het stokje over van zijn vader. "Ik werkte toen al tien jaar binnen het bedrijf," zo verduidelijkt Horstman zijn verwevenheid met het familiebedrijf.

### Volwaardig metaalbewerkingsbedrijf

De jongste telg weet nog boeiend te verhalen over de oprichting van het bedrijf in 1967. "De eerste klanten waren agrariërs uit de directe omgeving. Daarnaast werkten we voor de voormalige scheepsvaartmaatschappij NDSM. Voor hen maakten we ondermeer transportkarren." De klantenkring van Horstman metaalbewerking groeide gestaag. Met de groei van het bedrijf groeide ook het aanbod, waaronder staalcabines en containerbakken. "Inmiddels zijn we uitgegroeid tot een volwaardig metaalbewerkingsbedrijf, dat zowel voor bedrijven als particulieren werkt," weet Horstman. "Aan de ene kant maken we machines voor pluimveeverwerking, evenals constructies en installaties voor gevelreiniging en –onderhoud. Aan de andere kant maken we dingen, die meer zichtbaar zijn voor het publiek. Zo hebben we onlangs een prachtige, grote ophaalbrug voor de gemeente Landsmeer gemaakt en geplaatst," vertelt Horstman trots.

### Los komen van waan van de dag

"Ik vind het belangrijk om je zo af en toe los te maken van de waan van de dag. Mede om die reden heb ik al langere tijd contact met Syntens. Zij vervullen een mooie klankbordfunctie. Mijn contactpersoon bij Syntens heeft me daarbij ook al meerdere keren geholpen met het vinden van studenten voor het uitvoeren van verschillende marktonderzoeken. Syntens werkt op dit vlak intensief samen met de Hogeschool van Amsterdam. Voor mij is dat heel prettig, want ik heb de zekerheid dat er gekwalificeerde studenten aan de slag gaan, die goed worden begeleid door de Hogeschool van Amsterdam. Zeker als het een groep sterk gemotiveerde studenten is, leveren deze onderzoeken je bruikbare inzichten op. Zo heb ik bijvoorbeeld

ons klantenbestand al eens laten categoriseren en heeft een groep studenten onderzocht wat de mogelijkheden waren om aluminium bootjes te importeren en te verhuren.“ De uitnodiging om deel te nemen aan de ondernemerskring ‘Marktgericht Ondernemen’ was koren op de molen van Horstman. “Het sprak mij vooral aan om tijdens de workshops in contact te komen met andere ondernemers. Je kunt veel van elkaar opsteken.”

## Mooie voorbeelden

De werkelijkheid sloot goed aan bij het verwachtingspatroon van de ondernemer uit Oostzaan. “Je blijkt toch veel met elkaar gemeen te hebben. En daarnaast is het heel verhelderend om van anderen te horen waarom zij bepaalde zaken juist anders doen. Wij krijgen bijvoorbeeld relatief veel werk uit mond-tot-mond reclame en via kennissen. We hebben ook wel een website en adverteren af en toe, maar we moeten het toch vooral hebben van ons relatienetwerk. Dan is het goed om dat eens te spiegelen aan een andere deelnemer, die weer specifieke ervaringen bleek te hebben op het gebied van beursdeelname.“ Horstman vond in dit opzicht ook steun in het workshopprogramma zelf. “Het was heel interessant om van de docent te horen hoe succesvolle grote bedrijven als Douwe Egberts en Gillette nieuwe producten op de markt brengen. Neem nu Gillette. Het is toch heel knap zoals zij, afgeleid van het ouderwetse scheermesje, steeds weer innovaties op de markt weten te brengen. Eerst met één mesje, dan met twee en vervolgens met drie mesjes.“

## Goede mix praktijk en theorie

Met name de goede balans tussen de theorie en de praktijk sprak Horstman aan in het workshop-programma. “Mede dankzij deze mix vlogen de middagen om. Ik vond het programma echt leuk om aan deel te nemen. Ook de begeleiding rondom de workshops, in de vorm van evaluatiegesprekken met iemand van Syntens, vond ik heel plezierig. Daar had ik echt houvast aan bij het uitwerken van de huiswerkopdrachten.“ Om het maximale uit de ondernemerskring te halen is het volgens Horstman belangrijk om alles steeds te vertalen naar je eigen bedrijf. “Je moet natuurlijk wel een eigen draai geven aan alles wat je hoort en ziet, en bepalen of het geschikt is voor jouw bedrijf. Sommige dingen die ik nu toepas in mijn bedrijf naar aanleiding van de workshops zijn misschien niet revolutionair, maar ze hebben wel effect.” Als voorbeeld noemt hij het nabellen van uitgebrachte offertes. “Dit deden wij nauwelijks. Het is een kleine moeite, maar het leidt er wel toe dat je niet onderop de stapel komt te liggen. Soms leidt het zelfs aantoonbaar tot orders. Ook ben ik begonnen met het arrangeren van gesprekken met onze opdrachtgevers om ze er op attent te maken dat wij nog meer dingen doen dan zij van ons gewend zijn. Dan zie je steeds weer dat zelfs je eigen klanten nog niet weten wat je allemaal voor ze kunt betekenen.”

HORSTMAN b.v.
METAALBEWERKING

| | | |
|---|---|---|
| Bedrijf | : | Horstman Metaalbewerking B.V. |
| Sinds | : | 1967 |
| Branche | : | metaalbewerking |
| Aantal werknemers | : | 10 |

# Software-ontwikkelaars buigen zwakte om in sterkte

## Succesvol businessmodel steunt op strategische allianties

**In 1998 besluiten vier jonge studenten HBO Informatica samen een bedrijf te starten om software te gaan ontwikkelen. Circa 12 jaar later is hun bedrijf IT4mation uitgegroeid tot een volwassen speler op het gebied van software-ontwikkeling. Alhoewel ze het tij mee hadden bij de start, danken ze hun marktpositie mede aan hun vermogen om de eigen zwakke punten te onderkennen. Hun zelfreflectie leidde tot een strategie van samenwerking met strategische partners.**

“Verkopen is iets anders dan software ontwikkelen,” glimlacht Pepijn Visser, één van de vier oprichters van IT4mation. “Tijdens onze studie aan de Hogeschool van Amsterdam werkten wij al veel met elkaar samen bij studieprojecten. Het klikte heel goed tussen ons vieren en er tekende zich eigenlijk automatisch een bepaalde rolverdeling af. We bleken elkaar goed te versterken.” Deze goede samenwerking leidde ertoe dat de vier studenten Informatica veel projecten en competities tijdens hun leertraject winnend afsloten. “Omdat onze onderlinge klik ook tot aansprekende resultaten leidde, besloten we gezamenlijk IT4mation op te richten.”

### Software schrijven

“Bij de start zijn we ondermeer begonnen met het schrijven van software voor een uitzendbureau. Terwijl we hier nog mee bezig waren, werden we benaderd door iemand met veel expertise  en contacten binnen de uitzendbranche. Hij had reeds veel klanten in de uitzendwereld en zocht een partij, die voor hem een softwarepakket kon bouwen. Wij hadden inmiddels al geleerd dat er ruwweg twee verschillende businessmodellen waren. Ofwel het bouwen van maatwerk-software voor één klant, ofwel het ontwikkelen van software, die voor een grote groep bedrijven interessant is. Als je voor het laatste kiest, zul je dus wel over commerciële slagkracht moeten bezitten. Je zult het product moeten verkopen. Wij zijn echter alle vier techneuten en niet voor verkoop in de wieg gelegd,” aldus Visser, die er samen met zijn drie compagnons blijk van geeft een open mind te hebben als het er om gaat de eigen zwakke punten te onderkennen.  Deze onderkenning leidde ertoe dat het viertal met de man in zee ging. “We hebben zes jaar gewerkt aan de ontwikkeling van dit softwareproduct  met de naam Flex Service.”

### Partners zoeken

“Voor ons was deze samenwerkingsvorm een eye-opener. Wij zijn goed in software-ontwikkeling. De andere partij beschikte over veel expertise en contacten binnen de uitzendbranche. Onze gezamenlijke inzet leidde tot een succesvol product. Voor ons was dit de trigger om op deze wijze verder te gaan.” Sinds dat moment zoeken Visser en consorten continu naar partners. “Wij willen in contact komen met partijen met veel inhoudelijke kennis van een bepaalde branche en de kwaliteiten om een

softwarepakket te kunnen verkopen. Dat biedt ons de mogelijkheid ons te kunnen concentreren op datgene waar wij goed in zijn, het ontwikkelen van software." De onderontwikkelde verkoopkwaliteiten waren voor de vier oprichters ondertussen wel aanleiding om contact te zoeken met Syntens. Visser:"We hebben verschillende klankbordsessies gehad met Syntens en nog beter zicht gekregen op onze sterktes en zwaktes. We hebben verkooptrainingen gevolgd en deelgenomen aan de Ondernemerskring 'Marktgericht ondernemen'. De workshops, die in het kader van die ondernemerskring georganiseerd werden, waren stuk voor stuk interessant. De docenten waren allen goed onderlegd en prettige mensen. Het was nuttig om eerst een brok theorie aan te horen en vervolgens met de andere deelnemers te sparren over de praktische toepasbaarheid in je eigen bedrijf."

## Marktonderzoek door studenten

"De deelname aan de ondernemerskring heeft ons er weer bewust van gemaakt hoe belangrijk het is om je dienst of product goed naar buiten te verkopen. De praktische handvatten, die we hiervoor meekregen, zijn goed bruikbaar. In ons geval lagen die bijvoorbeeld op het vlak van netwerken en het geven van presentaties." De oprichters van het bedrijf uit Zaandam zijn eveneens goed te spreken over de inzet van studenten van de Hogeschool van Amsterdam. "Wij hebben verschillende marktonderzoeken door studenten laten uitvoeren en dat levert ons waardevolle inzichten op." Als voorbeeld noemt Visser het uitvoeren van een onderzoek onder beveiligingsbedrijven. "Wij hebben onder de naam Mobile Keys software ontwikkeld voor de zorgsector. Deze software heeft tot doel om alle processen te versnellen om daadwerkelijk extramurale zorg te kunnen leveren. Denk dan bijvoorbeeld aan betere opdrachtformuleringen, een snellere en strakkere aansturing van mensen en het op afstand openen van toegangsdeuren van patiënten. De studenten van de Hogeschool van Amsterdam hebben voor ons onderzoek gedaan om te beoordelen of deze software ook toepasbaar is in de beveiligingsbranche." Visser hecht veel waarde aan een goede samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs. "Het is voor studenten belangrijk om een goed beeld van de praktijk te kunnen opbouwen. Andersom kunnen bedrijven leren van de theoretische achtergrond van studenten. Bovendien weet je nooit waartoe die nieuwe contacten weer kunnen leiden."

## Geen windeieren

De strategie van strategische allianties heeft IT4mation geen windeieren gelegd. Eveneens in samenwerking met een partner werkt het ICT-bedrijf uit Zaandam op dit moment aan een softwareprogramma voor de carwash-branche. "Dit is een vrij traditionele sector. Daar gaan apparaten over het algemeen nog werken op het moment dat je er een munt in gooit. Het kleingeld verdwijnt echter langzaam, maar zeker," weet Visser. "Wij werken daarom aan de ontwikkeling van een automatische betaalunit en software, waarmee de ondernemer alles kan monitoren en instellingen kan wijzigen. Zo kun je bijvoorbeeld voorkomen dat de wasbox een heel weekeind niet gebruikt kan worden omdat de wax op is of omdat de spuitlans defect blijkt. Ook kan de ondernemer wasprogramma's inkorten of verlengen, al naar gelang de verwachte drukte en samenstelling van zijn klantenbestand."

it4mation

Knowledge Through Partnership

| | |
|---|---|
| Bedrijf | : IT4mation |
| Sinds | : 1998 |
| Branche | : ICT (software-ontwikkeling) |
| Aantal werknemers | : 10 |

# Komet Metaalwaren

## Winstgevende strategie in een nichemarkt

**Ruben van den Kommer kent het klappen van de zweep als het op plaatbewerking aankomt. Na jarenlang in  de kantoormeubelindustrie te hebben gewerkt, richtte hij in 2000 Komet Metaalwaren op. Zijn ervaring uit de wereld van kantoormeubels,waar veel plaatwerk in wordt verwerkt, bleek goud waard. Komet Metaalwaren was vanaf dag één winstgevend. Tien jaar later wordt van den Kommer met hele andere vraagstukken geconfronteerd dan tijdens de startfase. Zijn deelname aan de ondernemerskring 'Marktgericht ondernemen' van Syntens en de Hogeschool van Amsterdam hielp hem anders te kijken naar zaken, die tot op dat moment voor hem vanzelfsprekend waren.**

"Ik was er in 2000 wel klaar voor om voor mezelf te starten. Ik had in de kantoormeubelindustrie alle mogelijke functies doorlopen, van productiemedewerker en onderhoudsmonteur tot leidinggevende", aldus van den Kommer. "Ik heb een paar gebruikte machines gekocht en ben gestart. En dat is vanaf het begin goed gegaan."

### Meedenken met de klant

In de missie van Komet Metaalwaren is verankerd dat het bedrijf technische kennis en ervaring op het gebied van plaatbewerking deelt met opdrachtgevers, waardoor betere producten en efficiëntere processen voor alle betrokkenen voordelen opleveren op de lange termijn. Volgens van den Kommer betekent dit dat veel energie wordt gestopt in het meedenken met het produktieproces van de klant. "Wij bewerken metalen platen, die op hun beurt worden verwerkt in het eindprodukt van fabrikanten, die bijvoorbeeld roldeuren of meubels fabriceren. " In een gesprek met iemand van de Koninklijke Metaalunie werd van den Kommer gevraagd op welke markt hij zich precies richtte. Dankzij deze vraag werd de ondernemer uit Wormer zich er van bewust dat hij dat eigenlijk niet precies wist. "Wij verkrijgen veel opdrachten via mond-tot-mond reclame. Een gerichte marketingstrategie kwam daar niet aan te pas."

### Invullen bedrijfsscan

Op initiatief van de Koninklijke Metaalunie zocht van den Kommer contact met Syntens. "Samen met een adviseur van Syntens heb ik een bedrijfsscan ingevuld. Die scan wees uit dat wij in een nichemarkt actief zijn. Ik was me daar zelf niet zozeer bewust van." Op aanraden van zijn Syntens  adviseur schreef van den Kommer zich in voor deelname aan de ondernemerskring 'Marktgericht ondernemen'. "Ik vind het belangrijk om jezelf en je organisatie te ontwikkelen. Maar ik moet zeggen dat ik aanvankelijk sceptisch was," erkent van den Kommer. "Daar ben ik echter snel van teruggekomen. Het is voor mij zeer leerzaam geweest. Het leuke is dat je merkt dat je veel gemeen hebt met alle collega-ondernemers, die de workshops volgden. Als je vraagstukken terugbrengt naar de essentie, blijkt dan toch maar weer dat je allemaal met dezelfde problemen en uitdagingen te maken hebt. Maar juist omdat je allemaal in een andere sector actief bent, kun je veel van elkaar leren."

## Goede sfeer

Van den Kommer is goed te spreken over de sfeer tijdens de workshops. “Het was allemaal heel losjes, het geen overigens niet wil zeggen dat er niet gericht gewerkt werd. Integendeel. Maar de sfeer was heel informeel, zo kom je het normaal niet tegen in de wereld van workshops en congressen. Daar wordt vaak toch wat hoogdravend gedaan. Tijdens onze sessies heerste echter een sfeer van ‘beide beentjes op de grond’. Ik vond dat heel plezierig.“ Van den Kommer is zich dankzij de workshops meer bewust geworden van wat hij doet. “Vooral het indelen van ons klantenbestand in een A-, B- en C-categorie, was voor mij een eye-opener. A-klanten zijn goede opdrachtgevers, die op tijd betalen en structureel bijdragen aan de omzet en continuïteit van je bedrijf. Dit in tegenstelling tot C-klanten, die veeleisend zijn, je productieproces vaak verstoren en bovendien slecht van betalen zijn.”

## Mikken op hoogwaarde-klanten

Op basis van dit inzicht is Komet Metaal zich nog meer gaan richten op hoogwaarde-klanten. Van den Kommer:”Wij werken in een sector, die sterk gemechaniseerd en geautomatiseerd is. Aan de ene kant heb je te maken met opdrachtgevers, die behoefte hebben aan een partner met kennis van plaatwerk. Goed samenwerken en het opbouwen van een relatie is bij deze groep heel belangrijk. In dit segment is het vaak ook een kwestie van de opdracht gunnen. Aan de andere kant heb je partijen, die partijen plaatwerk aanbieden waarbij het er alleen maar om draait de bewerking zo goedkoop mogelijk uit te besteden. Mede dankzij de workshops ben ik wel gaan inzien dat je niet koste wat het kost een nieuwe relatie moet binnenhalen. Soms is het beter om klanten uit te sluiten als je toch weet dat je er nauwelijks enige marge op kunt realiseren. Hard werken, in ons geval soms 16 uur per dag, is niet erg. Maar je wilt er uiteindelijk wel iets aan overhouden. “ De ervaring uit de ondernemerskring heeft Komet Metaalwaren geholpen om meer richting te geven aan een winstgevende strategie in een nichemarkt . Zelf heeft van den Kommer ook nog wel een advies. “Goed communiceren met je opdrachtgevers is zeer belangrijk. Maar waar het om gaat is dat elke klant ook in dat opzicht zijn eigen behoeften heeft. Sommigen willen bij elke order dagelijks een telefoontje van ons om op de hoogte te blijven hoe het er voor staat, terwijl een ander bij wijze van spreken maar één keer per jaar een gesprek met je wil. Tja, en die behoefte herkennen is iets wat je niet echt kunt leren. Dat is vooral een gevoelskwestie.”

KOMET
METAALWAREN

# Ondernemerskring ‘Diensteninnovatie’

Voor ondernemers die aan de slag willen met het ontwikkelen van een nieuwe dienst, heeft Syntens - in samenwerking met onder andere de Hogeschool van Amsterdam domein Techniek - de ondernemerskring ‘Diensteninnovatie’ ontwikkeld. Deze kring maakt, naast andere kringen, onderdeel uit van het programma ‘Moving Borders’. Dit programma richt zich vooral op Noord-Hollandse bedrijven in de metaal- en elektrotechnische sector, die hun onderscheidend en innoverend vermogen willen vergroten. In het programma staan niet-technologische innovatiethema’s centraal, zoals strategische positionering, klantgericht ontwikkelen en het organiseren en managen van innovatie(projecten). Moving Borders is een gezamenlijke ontwikkeling van Syntens, de Hogeschool van Amsterdam en een aantal ondernemersverenigingen uit Noord-Holland.

Deelnemers aan de kring ‘Diensteninnovatie’ worden op verschillende manieren geholpen om succesvol een nieuwe dienst te ontwikkelen en in de markt te zetten. Na beëindiging van de kring beschikt de deelnemer over een andere visie op dienstverlening en is hij in staat om de principes van diensteninnovatie op zijn bedrijf toe te passen. Dankzij een sterke verbetering in de dienstverlening naar hun klanten, realiseren de deelnemers niet alleen een hogere klantenbinding, maar ook een verbetering van de eigen concurrentiepositie en bedrijfsrendement. De kring is opengesteld voor directeuren/eigenaren van middelgrote bedrijven in Noord-Holland. Het programma bestaat uit een drietal verschillende vormen van kennisoverdracht.

## 1. Workshops

Gedurende negen maanden komen acht gemotiveerde ondernemers van niet concurrerende bedrijven vijfmaal bij elkaar om van elkaar en van deskundigen te leren.  Bij elk van deze bijeenkomsten staat een workshop rondom een bepaald thema centraal. Specialisten van Syntens, de Hogeschool van Amsterdam domein Techniek en externe, inhoudelijk deskundigen verzorgen tijdens deze workshops op maat ontwikkelde verdiepingssessies. Daarnaast voeden zij de discussie waar nodig. De sessies starten met het in kaart brengen van de persoonlijke drijfveren van de deelnemers, hun bedrijfsambities en hun huidige dienstenportfolio. Tijdens het workshopprogramma vormt de klant de centrale spil. De deelnemers leren vooral om van buiten naar binnen te kijken. Vanuit deze analyse werken de deelnemers vervolgens vanuit het perspectief van de klant aan het formuleren van een belofte aan en propositie voor de klant. Nadat een keuze is gemaakt voor het best passende verdienmodel krijgen de deelnemers aansluitend handvatten om de dienst concreet te ontwikkelen en op de markt te brengen.

## 2.  Coaching door deskundige

Gedurende de looptijd van de kring worden de deelnemers vier uur gecoacht door de inhoudelijk deskundige (extern adviseur) , die is gespecialiseerd in het onderwerp van keuze van de deelnemer.

## 3. Reflectiegesprekken

Tussen de bijeenkomsten hebben de deelnemers gesprekken met een Syntens Innovatieadviseur, die als een klankbord voor de ondernemer fungeert.  Deze adviseur helpt om de inzichten van de sessies te vertalen naar de bedrijfspecifieke situatie van de ondernemer.

# Ondernemingskring Diensteninnovatie

**Intake gesprek**
**Syntens**

**1 Introductie**
Strategische visie op diensten-innovatie

Reflectie gesprek

**2 Workshop**
Inzichten uit klantcontact, blik naar buiten knelpunten bij klant

Reflectie gesprek

**3 Workshop**
Kansen identificeren, Concept ontwikkelen

Reflectie gesprek

**4 Workshop**
Concept ontwikkelen

Reflectie gesprek

**5 Workshop**
Veranderingen doorvoeren

Terugkomdag

tijd

**Diensten innovatie model**

Bewustwording, inzicht, overzicht
Actieplannen

**Versterking innovatief vermogen**

- **Coaching**
- **Presentatie eigen case en business- en innovatieplan**
- **Ondersteuning/onderzoek door studenten**

## José Laan

*projectleider kring 'Diensteninnovatie'*
*Syntens*

"Het Bruto Nationaal Product van Nederland wordt voor circa 70% gegenereerd door dienstenbedrijven. Onze economie ontwikkelt zich hierbij steeds meer naar een kenniseconomie, waarin dienstverlening een prominente rol inneemt. Alhoewel het van het grootste belang is dat bedrijven actief aan innovatie werken, zien wij in de dagelijkse praktijk dat ondernemers hier moeite mee hebben. Vooral het ontwikkelen van nieuwe diensten is een relatief onontgonnen terrein binnen het MKB. Terwijl het creëren van waarde door middel van diensten juist prachtige kansen biedt. Als je dit als ondernemer goed oppakt, kun je de toegevoegde waarde van je bedrijf voor klanten naar een hoger niveau tillen. In plaats van een inwisselbare toeleverancier word je een partner of zelfs een strategisch partner. Omdat de meeste kennis en ontwikkelingen op dit gebied specifiek gericht zijn op grote bedrijven, hebben wij samen met de Hogeschool van Amsterdam en ontwerpbureau Muzus de ondernemerskring 'Diensteninnovatie' ontwikkeld, evenals het Diensten-Innovatiemodel . Op maat gesneden voor MKB-bedrijven. De deelnemers aan de kring ervaren het als een mooie mix van theorie en praktijk. Met behulp van praktische handvatten en hulpmiddelen, en ondersteund door een innovatieadviseur van Syntens, gaan ze echt aan de slag om een nieuwe dienst te ontwikkelen of een bestaande dienst te verbeteren. Het is vooral prachtig om te zien hoe waardevol de feedback van collega-ondernemers aan elkaar is."

## Inge Oskam

*lector Technisch Innoveren & Ondernemen*
*Hogeschool van Amsterdam*

Als Hogeschool van Amsterdam hebben wij meegedacht met Syntens bij het ontwikkelen van een Diensten-Innovatiemodel. Dit model helpt ondernemers om in een aantal stappen te komen van een analyse van hun bedrijf, de klant en de omgeving tot aan de ontwikkeling en introductie van een concrete dienst. Dit model vormt feitelijk het uitgangspunt voor de invulling van het workshopprogramma van de kring. Als input bij de vormgeving van het Diensten-Innovatiemodel hebben we ondermeer gebruik gemaakt van de ervaringen van twee studenten Technische Bedrijfskunde, die een stage-onderzoek hebben uitgevoerd bij de bedrijven Coenraadts en Holland Mechanics. Als eindresultaat van hun onderzoek hebben zij de desbetreffende ondernemers aanbevelingen gedaan over de mogelijkheden een dienstenconcept te ontwikkelen rondom service en onderhoud. Deze onderzoeken bevestigden onze overtuiging dat het voor bedrijven, die dit niet gewend zijn, complex is om nieuwe diensten te ontwikkelen en in de markt te zetten. Zeker als het gaat om productiebedrijven. Het vergt een behoorlijk transitievermogen om te komen van een productgericht bedrijf tot een leverancier van product-dienstcombinaties, die duidelijke toegevoegde waarde leveren aan de klant. Het vraagt om een compleet andere aanpak, een andere organisatorische invulling en zelfs een andere manier van verkopen."

## Neele Kistemaker

*inhoudelijk deskundige user centered design en directeur Muzus*

“Als user-centred ontwerpbureau zijn wij gewend om bij onze ontwerpen uit te gaan van de gebruiker. De informatie en inspiratie die je rechtstreeks van de gebruiker krijgt, is van onschatbare waarde bij het ontwikkelen van een nieuwe dienst, product of combinatie van die twee. Tijdens de workshop hebben we de deelnemers gestimuleerd om vanuit de context van hun eigen bedrijf goed in kaart te brengen wie hun eindklant is en met welke partijen zij nog meer te maken hebben bij de afzet van hun dienst of product. Door dit schematisch op papier te zetten, ontstaat ineens een verhelderend inzicht voor de deelnemers. Dan blijkt bijvoorbeeld dat een aanbieder van gebouwbeheersystemen voor de zorgsector de directeur van een zorginstelling als zijn eindklant ziet en niet de bewoner die er verblijft of de medewerker, die er werkt. Dan loop je het risico dat je het alleen met elkaar hebt over de operationele zaken, die moeten gebeuren. Bovendien zonder inzicht in wat de eindklant eigenlijk belangrijk vindt. Omdat het bij de ontwikkeling van een nieuwe dienst hartstikke belangrijk is om de visie van de klant erbij te betrekken, hebben we de deelnemers tijdens één workshop laten oefenen in het houden van zo’n gesprek met de klant. Mede met ondersteuning van speciale invultemplates en een boekje met tips & tricks, zijn deelnemers het gesprek aangegaan met hun eigen klanten. Alhoewel enkelen het best lastig vonden om dit te doen, waren alle deelnemers enthousiast over wat het aan inzichten oplevert. Persoonlijk vind ik het mooi om te zien hoe de deelnemers het hele proces ook delen met de medewerkers van het eigen bedrijf, zodat het niet bij de ondernemer blijft hangen.”

## Ab Malik

*derdejaars student Technische Bedrijfskunde*

“Ik heb een stageopdracht uitgevoerd bij machinefabriek Coenraadts. Dit bedrijf ontwerpt en produceert eierbreekmachines. Mede op aangeven van Syntens had Coenraadts besloten om een andere strategie te volgen en over te stappen naar een concept voor preventief onderhoud. Coenraadts kon op dat moment de opbrengst van preventief onderhoud niet zichtbaar maken aan de klant. Ik heb dit in kaart gebracht door het rendement en breekverlies bij vier klanten te onderzoeken. Ik heb daarvoor op de productievloer het proces gevolgd en klantinformatie verzameld, zoals ondermeer het percentage ongebroken eieren per minuut. De ervaringen van deze vier cases heb ik gebruikt om een rekenmodel te ontwikkelen, waarmee bedrijven eenvoudig het theoretische rendement van preventief onderhoud kunnen berekenen. Daarnaast heb ik een logboek ontwikkeld in de vorm van een uitgebreide checklist, waarmee de onderhoudsmonteurs het preventief onderhoud kunnen registreren. Ik vond het leuk en leerzaam om zo in de praktijk bezig te zijn. Dit soort projecten vind ik dan ook zeer belangrijk voor studenten. In de praktijk leer je uiteindelijk het meest . De theorie vanuit mijn opleiding heb ik uitstekend kunnen gebruiken om praktische oplossingen te ontwikkelen voor Coenraadts. Over de begeleiding vanuit de Hogeschool ben ik goed te spreken. Er was regelmatig  goed contact over de voortgang. En bij het maken van het plan van aanpak en het schrijven van het onderzoeksrapport kon ik goed sparren met mijn begeleiders. Hun positieve inbreng hierbij was zeer welkom.”

# De klant als inspiratiebron bij de ontwikkeling van een nieuwe dienst

## Laagdrempelige opstap naar software-updates

**Een meer inspirerende werkomgeving dan die van Sercom Regeltechniek uit Lisse is nauwelijks denkbaar. Het bedrijf is gesitueerd middenin de Bollenstreek, vlakbij de wereldvermaarde Keukenhof. Toch is deze kleurrijke bron van inspiratie nog geen garantie voor het succesvol omzetten van een goed idee in een concrete nieuwe dienst. Zo ondervond ook Jan- Willem Lut. De directeur van Sercom zocht en vond inspiratie in een cyclus van vijf workshops rondom het thema diensteninnovatie, georganiseerd door Syntens in samenwerking met user-centered-designbureau Muzus.**

Sercom is een innovatieve fabrikant van hard- en software ten behoeve van de agrarische sector. Het bedrijf is met name bekend door haar procescomputers, die wereldwijd worden ingezet om het klimaat en de watergift in duizenden bloemen- en groentenkassen te regelen. “Toch stamt ons bedrijf van origine uit de bloembollensector,“ aldus Jan-Willem Lut. “In die sector zijn we ooit gestart met het gecontroleerd drogen en bewaren van bloembollen in grote bewaarschuren. Die bollenondernemers hadden vaak ook kassen op hun bedrijf. Al snel vroegen zij ons om ook in hun kassen de ideale klimatologische omstandigheden te creëren,” zo verklaart Lut de uitbreiding van het werkterrein naar de glastuinbouwsector.

### Wereldwijd dealernetwerk

Sinds 1990 bedient Sercom ook telers in het buitenland. “Vanwege de wereldwijde spreiding van onze klanten maken wij gebruik van een dealernetwerk. Onze dealers wonen als het ware zo’n beetje naast onze eindklanten en kunnen zich dan ook goed verplaatsen in de specifieke bedrijfssituatie van de teler. Daarbij zijn zij de lokale taal machtig,” stelt Lut, terwijl hij handleidingen in ondermeer Duits, Engels, Frans, Spaans, Russisch en Pools toont. “Dit is essentieel om je goed te kunnen inleven in het bedrijf van de teler en diens wensen. De dealers dragen zorg voor de installatie en ingebruikname van onze oplossingen. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor eerstelijnssupport.” In Nederland hebben circa 270 telers ervoor gekozen een onderhoudsovereenkomst af te sluiten met Sercom. Lut: “Deze telers hebben de zekerheid dat ze altijd beschikken over de meest actuele softwareversie. Daarnaast worden ze door ons getraind en begeleid bij het gebruik.”

### Beter binnenklimaat en lagere energierekening

“Dit leidt ertoe dat de programmatuur van de klimaatcomputer beter werkt, waardoor de teler een optimaal binnenklimaat realiseert. Temperatuur en relatieve vochtigheid spelen hierbij een belangrijke rol. Dit alles vertaalt zich voor de teler in een lagere energierekening. Uiteraard met behoud van minimaal dezelfde kwaliteit van de groenten of bloemen, en met

behoud van minimaal dezelfde productiviteit." De keerzijde van de medaille is dat een grote groep eindgebruikers niet investeert in nieuwe software. "Soms werken telers nog met software uit 1998 of 2001,"weet Lut. "Voor deze groep wordt de inhaalslag dan echt te groot. De teler mist hierdoor kansen en wij missen business." De uitnodiging van Syntens om deel te nemen aan de ondernemerskring 'Diensteninnovatie' kwam voor Lut dan ook op een uitgelezen moment. "Wij zouden heel graag al onze klanten met de nieuwste software laten werken. Maar hoe realiseer je dat? Hoe ontwikkel je een dienst, die ondernemers stimuleert om hierin te investeren?"

## Klant betrekken

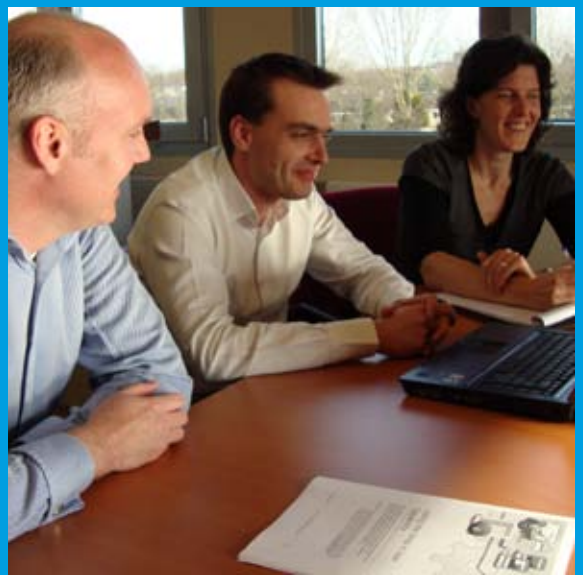
De theorie van de workshops, de discussies met collega-ondernemers en de coaching en begeleiding vanuit Syntens hielpen de directeur van Sercom een eind op weg. "Het workshopprogramma stimuleerde je om als het ware vanuit een helicopter naar je eigen bedrijf te kijken. Door iets meer afstand te nemen, dwing je jezelf goed na te denken over welke kant je op gaat met je bedrijf, hoe de markt en de concurrentie zich ontwikkelen, waar je over vijf of tien jaar met je bedrijf wilt staan en welke nieuwe diensten je in de toekomst mogelijk kunnen helpen om je marktpositie te verbeteren." Voor Lut was met name het nadrukkelijk betrekken van de klant bij de ontwikkeling van een nieuwe dienst een eye-opener."Het programma heeft mij gestimuleerd om met eindgebruikers te gaan praten en met hen te sparren over ons idee om een dienstenconcept te ontwikkelen, waarbij onze klanten als het ware automatisch gebruik maken van de jongste softwareversie. Alle deelnemers aan de workshops kregen concrete hulpmiddelen om deze klantgesprekken te voeren, zoals bijvoorbeeld een boekje met 'tips & tricks'. Als je dit serieus aanpakt, merk je dat de klant een enorm krachtige inspiratiebron is."

## Van 4e klas naar Business Class

"Wij hadden bovendien het voordeel dat één van de organisatoren van de workshops, van Syntens, is afgestudeerd in onderhoudskunde aan de Universiteit. Ook dat heeft ons geholpen bij het vormgeven van onze nieuwe dienst, die zich nog het best laat omschrijven als een samenstelling van verschillende servicearrangementen." Lut maakt een vergelijking met een trein om de filosofie van het nieuwe onderhoudsconcept te verduidelijken. "je kunt het concept zien als een stoomlocomotief met een aantal wagonnetjes erachter. De eerste wagon is Business Class, de tweede wagon 1e klas en de laatste 4e klas. Business Class-reizigers betalen weliswaar meer, maar hebben de zekerheid dat ze altijd over de meest recente software beschikken. Passagiers van de 1e klas betalen iets minder en kunnen dan ook pas wat later gebruik maken van de nieuwste software. Met deze modulaire opbouw hopen wij te bewerkstelligen dat onze klanten op de rijdende trein springen en steeds een niveau luxer kunnen gaan reizen. Het mooie is dat je in kleine stapjes kunt doorschuiven van de laatste wagon naar de Business Class-coupé.

SERCOM

| | |
|---|---|
| Bedrijf | : SERCOM Regeltechniek B.V. |
| Sinds | : 1984 |
| Branche | : fabrikant van elektronica en computers voor procesautomatisering (met name voor de agrarische sector) |
| Aantal werknemers | : 23 |



# H&S Adviesgroep betrekt klanten bij ontwikkeling nieuwe diensten

## Doorvragen naar de dieperliggende wensen en behoeften

**HR-dienstverleners zijn het wel gewend om mee te varen op de woelige golven van de economische ontwikkeling. Het is naar alle waarschijnlijkheid de sector, die als eerste de paraplu moet opsteken bij economische tegenwind, maar tegelijkertijd ook als eerste de wind in de rug voelt bij een aantrekkende economie. De afhankelijkheid van het economisch tij verkleinen, is het credo in deze sector. Voor H&S Adviesgroep is dit niet anders. Aan ideeën ontbreekt het partner Jeroen Veerman niet, wel aan structuur om de ideeën om te zetten in marktrijpe dienstconcepten.**

“Als full-service dienstverlener op het gebied van human resources bieden wij onze opdrachtgevers als het ware één loket voor alle HR-gerelateerde zaken. Grofweg loopt dit van arbeidsbemiddeling van HBO-plus professionals, voor zowel een vast dienstverband als voor interim functies, tot en met advisering.” Op adviesgebied onderscheidt Veerman twee hoofdrichtingen. “We richten ons zowel op de harde als de zachte kant van het HR-vakgebied. Bij de harde kant moet je denken aan zaken als systemen, competentiemanagement en beloningsstructuren. Bij de zachte kant staat veel meer de medewerker centraal en gaat het om zaken als training, coaching en assessments.”

### Idee omzetten naar dienst

Ideeën voor het ontwikkelen van nieuwe diensten borrelen met regelmaat op bij Veerman. “Nieuwe insteken verzinnen om onze dienstverlening uit te breiden is het probleem niet, we hebben ideeën genoeg. Het is vooral de kunst om zo’n idee om te zetten in een volwassen nieuwe dienst. Voor ons was dit een mooie aanleiding om in te schrijven voor deelname aan de ondernemerskring ‘Diensteninnovatie’ van Syntens en de Hogeschool van Amsterdam.” Veerman vond het verfrissend om deel te nemen aan de cyclus van vijf workshops. “Het is vooral heel waardevol dat je wordt getriggerd om op een andere manier naar je bedrijf en de omgeving te kijken. Wat ik er vooral van heb opgestoken is dat het zeer inspirerend is om de klant te betrekken bij je ideeën om een nieuwe dienst te ontwikkelen. Daar moet je wel moeite voor doen, maar het levert echt veel inzicht op. Goed doorvragen naar de dieperliggende wensen en behoeften van de klant is hierbij enorm belangrijk. Tijdens de workshops heb ik veel geleerd over de meest effectieve methode om dit boven water te krijgen.“

### Koe bij de horens vatten

Naast het goed luisteren naar de klant heeft Veerman nog twee andere zaken opgestoken van het workshop-programma. “Het is belangrijk om het complete proces tot en met marktintroductie zorgvuldig te doorlopen. Je

moet je niet laten verleiden om te snel naar het gewenste eindresultaat toe te willen. Daarnaast is het ook een kwestie van het écht doen." Veerman heeft de koe direct bij de horens gevat en parallel aan het workshopprogramma een nieuwe dienst ontwikkeld. "Eén van onze opdrachtgevers is een grote dienstverlener op het gebied van psychotherapie. Deze organisatie verzorgt ondermeer dagopvang voor verstandelijk gehandicapten. Zij werden geconfronteerd met een grote uitstroom van begeleid(st)ers, die vaak moeite hebben om wat afstand te nemen van hun werk."

## Risicoprofiel vaststellen

"Samen met de klant hebben we geanalyseerd welke set van gedragingen nu leidt tot deze uitstroom. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat iemand zorgzaam is, maar deze zorgzaamheid moet ook weer niet te ver doorslaan. Iemand moet 's avonds niet alles mee naar huis nemen en wel goed kunnen ontspannen. Op deze wijze hebben we een profiel ontwikkeld van 32 voorkeursgedragingen. Dit nieuwe inzicht past de klant nu toe bij werving en selectie. In een vervolgtraject gaan we in kaart brengen hoe de klant tijdig kan signaleren dat medewerkers in de gevarenzone komen. Het doel hiervan is voorkomen dat zorgverleners met een burnout thuis komen te zitten."

## Grote bereidheid mee te werken

Tegen de verwachting van Veerman in blijken bedrijven zeer bereid om mee te werken. "Voor een advocatenkantoor hebben wij een programma ontwikkeld, waarmee ze kunnen vaststellen of een advocaat-stagiair voldoende progressie boekt op alle relevante competenties. Omdat wij het gevoel hadden dat dit programma ook interessant kan zijn voor andere advocatenkantoren, hebben we er een aantal uitgenodigd voor een brainstormsessie. Op voorhand was ik bang dat zij het als een verkapte commerciele activiteit zouden ervaren. Maar als je open bent over je doel, te weten het ontwikkelen van een nieuwe dienst, vinden mensen het hartstikke leuk om aan mee te werken."

## Enthousiaste medewerkers

Het resultaat van zijn deelname aan de workshops meet Veerman tevens af aan het enthousiasme, waarmee de medewerkers van H&S Adviesgroep de belangrijkste lessen van het programma ontvangen hebben. "Wij vinden het belangrijk om trajecten als dit intern te delen. We hebben de inhoud van het workshopprogramma dan ook zelf vertaald naar een interne training, die bestaat uit vijf sessies. Het doel van deze sessies is om meer uit onze bestaande contacten te halen, door meer diepgaand de behoeften en wensen van de klant boven water te halen. De collega's hebben dit superpositief ontvangen. Het toeval wil dat wij na de tweede sessie onze beste week ooit boekten, vanuit commercieel perspectief. Alhoewel dat niet volledig is terug te voeren op de training, is het wel een mooie stimulans voor alle medewerkers."

H&S ADVIESGROEP

| | |
|---|---|
| Bedrijf | : H&S Adviesgroep |
| Sinds | : 1990 |
| Branche | : full-service human resources dienstverlener |
| Aantal werknemers | : 15 |

# Een brug slaan van productorganisatie naar kennisorganisatie

## Deelname aan ondernemerskring werpt ander licht op diensteninnovatie

**Wie 's avonds vanuit de stad Utrecht het Amsterdam-Rijnkanaal oversteekt naar het stadsdeel Leidsche Rijn, waant zich voor heel even in een sprookje. Is de Hogeweidebrug dankzij zijn gele kleur overdag al een opvallende verschijning,'s avonds ondergaat de stalen boogbrug een ware metamorfose. Honderdzeventig meter staal en beton veranderen dan in een fantastisch verlicht kunstwerk. Pilkes Infra tekende voor dit huzarenstukje, dat symbool staat voor het nieuwe elan van dit bedrijf uit Stompetoren. Deelname aan de ondernemerskring 'Diensteninnovatie' zorgde bij directeur Marc Warmenhoven voor een nieuw bewustzijn ten aanzien van het onderscheidend vermogen van zijn bedrijf.**

Vanuit vestigingen in Stompetoren en Utrecht richt Pilkes Infra zich op het ontwerpen, aanleggen, onderhouden en beheren van elektrotechnische installaties, openbare verlichtingsinstallaties, verkeerstechnische installaties en telecominstallaties voor mobiele netwerken. "Verlichting voert echter wel de boventoon in ons bedrijf," aldus Warmenhoven. "Wij doen ons werk zowel in woonhuizen als in bedrijfspanden, maar werken vooral in opdracht van overheden, bijvoorbeeld bij de aanleg van openbare straatverlichting."

### Risico spreiden

In deze sterke focus op openbare verlichtingsprojecten schuilt volgens de directeur van Pilkes Infra echter een gevaar. "Je kunt voor de continuïteit van je bedrijf niet te zwaar leunen op één sector. Daar komt nog bij dat ook de overheid de komende jaren de broekriem moet aanhalen. Dat gaat absoluut zijn weerslag hebben op investeringen in licht-infrastructuur. In het kader van risicospreiding willen wij ons daarom meer gaan richten op het bedrijfsleven." Parallel aan deze analyse constateert Warmenhoven dat zijn bedrijf van huis uit een productorganisatie is. "Wij zijn gewend om vanuit ons product te denken, koppelen hier een prijs aan en halen op die manier opdrachten binnen. Vandaag de dag levert dit echter te weinig onderscheidend vermogen op. Het risico van deze manier van werken is dat je als leverancier makkelijk inwisselbaar bent."

### Ontwikkelen tot kennisorganisatie

"Wij zullen ons dan ook moeten ontwikkelen tot een kennisorganisatie met een integrale dienstverlening. Zwart-wit gesteld richten we ons nu sterk op het plaatsen van lantaarnpalen. Waar we naar toe moeten is het ontzorgen van onze afnemers door het bieden van 'total care'. Hierin neem je dan alle aspecten mee, van het ontwikkelen van een lichtplan en een ontwerp tot het plaatsen en het onderhoud. Dat is echter gemakkelijk gezegd, maar hoe pak je dat dan aan? Hoe zorg je ervoor dat je ook geld verdient aan zo'n manier van werken? En hoe visualiseer je zo'n nieuwe dienst naar de markt toe?" Met deze concrete vragen in het achterhoofd besloot Warmenhoven deel te nemen aan de ondernemerskring 'Diensteninnovatie'. Eén van de onderdelen van deze ondernemerskring bestaat uit een serie van vijf workshops. Tijdens deze workshops leren de acht deelne-

mers op een andere manier naar hun bedrijf te kijken en krijgen ze theoretische ondersteuning en praktische hulpmiddelen om een nieuwe dienst te ontwikkelen.

## Mooie mix van theorie en praktijk

Warmenhoven is ronduit enthousiast over de workshops. “Ik heb er veel van opgestoken. De docenten weten op een enthousiaste manier de theorie over te brengen. Ik vond het erg prettig dat er hierbij veel aandacht werd besteed aan de praktijk. Het is absoluut geen ‘ivoren toren’-verhaal. Er wordt steeds een link gelegd naar de praktijk. En er is voldoende ruimte om in te gaan op de specifieke situatie van je eigen bedrijf.” Ook de interactie met de andere deelnemers aan de workshops vond Warmenhoven erg zinvol. “Alhoewel we allemaal een andere achtergrond hebben, blijkt dat je ook veel met elkaar gemeen hebt. Als je dan open naar elkaar bent, kun je ontzettend veel van elkaar opsteken. En die openheid was er vanaf dag één. Ik vond de brainstormsessies met de collega-ondernemers dan ook erg leerzaam. Het was bovendien leuk dat de sessies steeds op een wisselende locatie, op het bedrijf van één van de deelnemers, werden georganiseerd.”

## Veel inspiratie

Warmenhoven haalde uit de workshops en de begeleiding door Syntens, in de vorm van coachinggesprekken, veel inspiratie. “Ik heb altijd ideeën genoeg, maar vind het moeilijk om ze concreet te maken. Door deel te nemen aan de kenniskring ben ik gaan inzien dat er goede mogelijkheden zijn om onze ambitie, om onze klanten te ontzorgen, rendabel te maken. Ik verwacht hier invulling aan te kunnen geven door projecten op turnkey-basis aan te nemen. Daarnaast ben ik me er nog meer bewust van geworden dat je de implementatie zorgvuldig moet inbedden in je bedrijf. En dat je niet te grote stappen in één keer moet maken, maar je hele organisatie moet meekrijgen door kleine, overzichtelijke stapjes te nemen.“

## Visualisatie van de dienst

Visualisatie van de dienst was een ander aandachtspunt voor Warmenhoven tijdens het programma. “We hadden hier al een start mee gemaakt, maar zijn dit nu verder aan het optimaliseren,” stelt de directeur enthousiast. We ontwikkelen in eigen beheer 3D-animaties en filmpjes om aan de potentiële klant zo goed mogelijk te kunnen tonen hoe realisatie van het project eruit ziet. Letterlijk en figuurlijk. We laten hierbij een waarheidsgetrouwe weergave zien van bijvoorbeeld een straat, positioneren dit in de omgeving en laten zien tot wat voor verlichtingsniveau en uitstraling uiteenlopende lichtplannen kunnen leiden.“ Deze manier van werken werpt in twee opzichten zijn vruchten af constateert de Noord-Hollandse ondernemer. “Onze mensen vinden het enorm leuk om er aan mee te werken en het scoringspercentage is dankzij het visualiseren van onze dienst verhoogd. Op één uitzondering na zijn al onze voorstellen door de opdrachtgever omarmd.

PILKES INFRA

| | |
|---|---|
| Bedrijf | : Pilkes Infra B.V. |
| Sinds | : 1902 (circa 35 jaar actief in huidig vakgebied) |
| Branche | : elektrotechnisch installatiebedrijf, gespecialiseerd in licht en telecommunicatie |
| Aantal werknemers | : 93 |

## Stichting Innovatie Alliantie

De stichting Innovatie Alliantie (SIA) is opgericht om de kenniscirculatie tussen regionale partijen te bevorderen, in het bijzonder tussen kennisinstellingen als hogescholen, het MKB en publieke instellingen. SIA is uitvoerder van de regeling RAAK. Dit staat voor Regionale Aandacht en Actie voor Kenniscirculatie. De initiële doelstelling van deze regeling is om de kennisuitwisseling tussen hogescholen en het midden- en kleinbedrijf in regionale innovatieprogramma's te verbeteren. Daarbij gaat het vooral om het versterken van de kennisbrugfunctie die deze instellingen kunnen hebben in de relatie tussen MKB-bedrijven en het totaal van de kennisinfrastructuur.

SIA
Stichting Innovatie Alliantie

## KansenKanon

Het KansenKanon is een driejarig innovatieproject op initiatief van Sytens, de provincie Noord-Holland en de gemeente Amsterdam. Het innovatieproject richt zich op de sectoren Creatieve Industrie, ICT & Multimedia, Groothandel, Logistiek & Maritiem, Food & Agri, Human Health, Industrie en Bouw. Het KansenKanon geeft MKB-ondernemers advies en brengt hen in contact met collega-ondernemers en publieke en commerciële kennisinstellingen. Het innovatieprogramma initieert en begeleidt samenwerking en draagt bij aan de adviskosten van experts. Het KansenKanon wordt behalve door de genoemde initiatiefnemers financieel mogelijk gemaakt door een bijdrage van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

kansen kanon

# MOVING

Colofon

| | |
|---|---|
| Samenstelling: | Sandra Verweij, Syntens en Inge Oskam, Hogeschool van Amsterdam |
| Teksten: | Blitz Communicatie |
| Ontwerp en realisatie: | andersdoen.nl |

Syntens 2010