
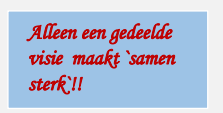


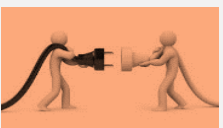
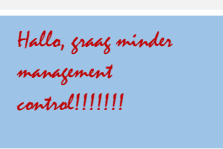

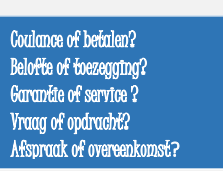



Leidraad samen leren ondernemen.

(op basis van succesvolle action learning verbetertrajecten bij innovatieve koplopers).

Module	Korte typering	Uitbeelding
1. Klantgericht leidinggeven	Bij sterk groeiende en middelgrote bedrijven kan de directie niet meer alles zelf als de `baas` regelen. Zij zal moeten <u>leren</u> zich meer als de `dirigent` op te stellen en de medewerkers aan te moedigen eigen initiatieven te nemen. Een effectieve aanpak blijkt te zijn eerst het bedrijfsproces goed in kaart te brengen, waarbij de medewerkers als interne ondernemers zelf zaken regelen zoals de klanten dat graag willen. <i>Wie maakt er in uw bedrijf de muziek?</i>	
2. Gedeelde visie	Om een klantgerichte organisatie vorm en inhoud te geven is het gewenst helder aan te geven waar het bedrijf voor wil staan en gaan. Heldere doelstellingen horen hier natuurlijk bij. Hierbij is het belangrijk ook uit te dragen hoe om te gaan met de belangen van de klant naast die van het eigen bedrijf. <i>Worden uw medewerkers door uw visie geïnspireerd?</i>	
3. Samen de markt volgen	Klantgerichte leiders volgen samen met hun medewerkers nauwlettend de ontwikkelingen in de markt. Nieuwe technologische ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving en een veranderend klantgedrag kunnen bijvoorbeeld voor kansrijke en/of bedreigende veranderingen zorgen. <i>Ziet uw personeel dit ook meer als een kans dan een bedreiging?</i>	
4. Klantgerichte werkprocessen	Productiebedrijven hebben hun primaire werkprocessen in het algemeen goed op orde. Dienstverlenende bedrijven lopen hierin achter waardoor veel intensieve klantcontacten de mist in gaan. Naast het inrichten van de werkprocessen moeten ook de bevoegdheden van de medewerkers hierop aangepast worden. <i>Hebben uw medewerkers de bevoegdheden klanten te helpen?</i>	
5. Klantvriendelijk gedrag	Klanten worden bewuster en willen terecht de oplossingen naar behoefte. Dit speelt met name binnen de toenemende dienstverlening. Hier werken de ondernemende medewerkers zelfs steeds meer samen met de klanten en eindgebruikers. Een klantvriendelijke omgang met de klanten met de <i>echte</i> intentie de optimale waarde voor de afnemer te realiseren doet wonderen. <i>Werken uw medewerkers al graag samen met klanten?</i>	
6. Klantgericht management	De belangrijkste taak van (ondernemende) managers is de uitgezette strategie van het bedrijf te vertalen naar de operationele bedrijfsvoering. Het promoten en coachen van intern ondernemerschap hoort hier bij. Net zoals het afbouwen van onnodige beheersmaatregelen en de daarbij behorende bureaucratie. <i>Zijn uw managers nog steeds hiërarchieke baasjes?</i>	
7. Intern ondernemerschap	Het blijkt goed mogelijk om activiteiten op werkplekken zo te organiseren dat medewerkers als `interne ondernemers` hun zaakjes zoveel mogelijk zelf regelen en uitvoeren. Het doel is om zo samen de door de klanten gevraagde toegevoegde waarde te creëren. Hierbij hebben alle interne ondernemers ook hun eigen interne toeleverancier en klant. <i>Durven uw managers de nieuwe rol van coach/mentor aan?</i>	
8. Zakelijk management.	Medewerkers moesten vroeger doen wat hen opgedragen werd en mogen/moeten nu als interne ondernemers zaken met klanten regelen. Dit is een ware omslag en vraagt om praktisch inzicht hoe een traject van offerte naar facturering in elkaar steekt. Zo kan voorkomen worden dat er afspraken worden gemaakt of overeenkomsten worden aangegaan zonder dat men zich van de juridische impact bewust is. <i>Hoe zit het met het zakelijk benul in uw organisatie?</i>	
9. Rekenschap relaties	Uiteindelijk moet de klant de rekening betalen en kan het bedrijf vragen rekenschap af te leggen over de geleverde toegevoegde waarde. Dit betekent dat elke medewerker als intern ondernemer bereid moet zijn hierin mee te denken en te handelen. Natuurlijk met de intentie om elkaar te versterken als geheel. <i>Helpen uw medewerkers elkaar samen beter te functioneren?</i>	
10. Partnership maakt samen sterk.	Afnemers willen in toenemende mate totaaloplossingen. Strategische samenwerking binnen de keten wordt daarom belangrijker. Partnership in diverse vormen is een populaire aanpak. Je kunt echter iets pas met anderen samen ondernemen als de eigen bedrijfshuishouding goed op orde is. <i>Heeft u ooit gehoord van de tien gouden regels van partnerships?</i>	