



Verso

VERENIGING VOOR SOCIAL PROFIT ONDERNEMINGEN

Zonder intrapreneurs geen innovatie(?)

Wim Van Opstal

26 september 2017

Inhoud

- 🎯 Kennismaking
- 🎯 Innovatie en ondernemerschap in sociale ondernemingen
 - De sociale onderneming
 - Omgevingsanalyse
 - Tools
- 🎯 Intrapreneurship
 - Wat is een intrapreneur?
 - Waarom zijn intrapreneurs belangrijk?
 - Typische valkuilen
 - Tips
- 🎯 Wat hebben we geleerd?

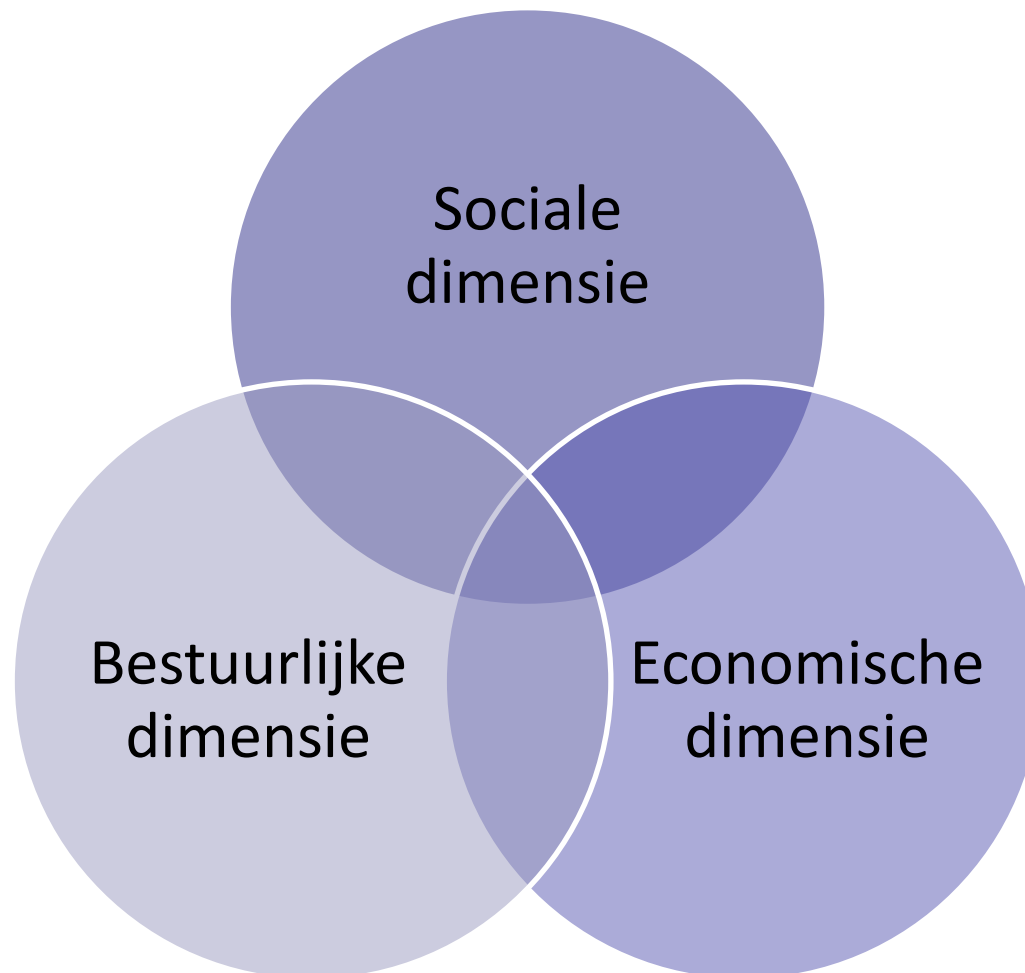
Kennismaking

 Een kleine oefening vooraf...

 Wat brengt je tot hier?

1. Hoe kan ik de (verborgen) talenten van medewerkers ontdekken en daar meer mee doen?
2. Ik wil te weten komen hoe ik mijn medewerkers meer betrokken kan maken bij de uitdagingen van onze organisatie
3. Ik wil weten hoe ik aan de slag moet met goede (of minder goede) ideeën van medewerkers
4. We zijn op zoek naar nieuwe marktniches en alternatieve financiering, dus ik ben benieuwd of intrapreneurship hierbij kan helpen.
5. Andere redenen?

De sociale onderneming



Omgevingsanalyse

5

Demografisch

- Vergrijzing
- Migratie

Economisch

- Werkzaamheid en werkbaarheid
- Baumol-effect

Sociaal

- Gebrek aan sociale mobiliteit vanuit kansarmoede
- Draagvlak voor solidariteit



Omgevingsanalyse

6

Technologisch

- Industry 4.0
- Digitale kloof

Ecologisch

- Klimaat
- Afvalproblematiek

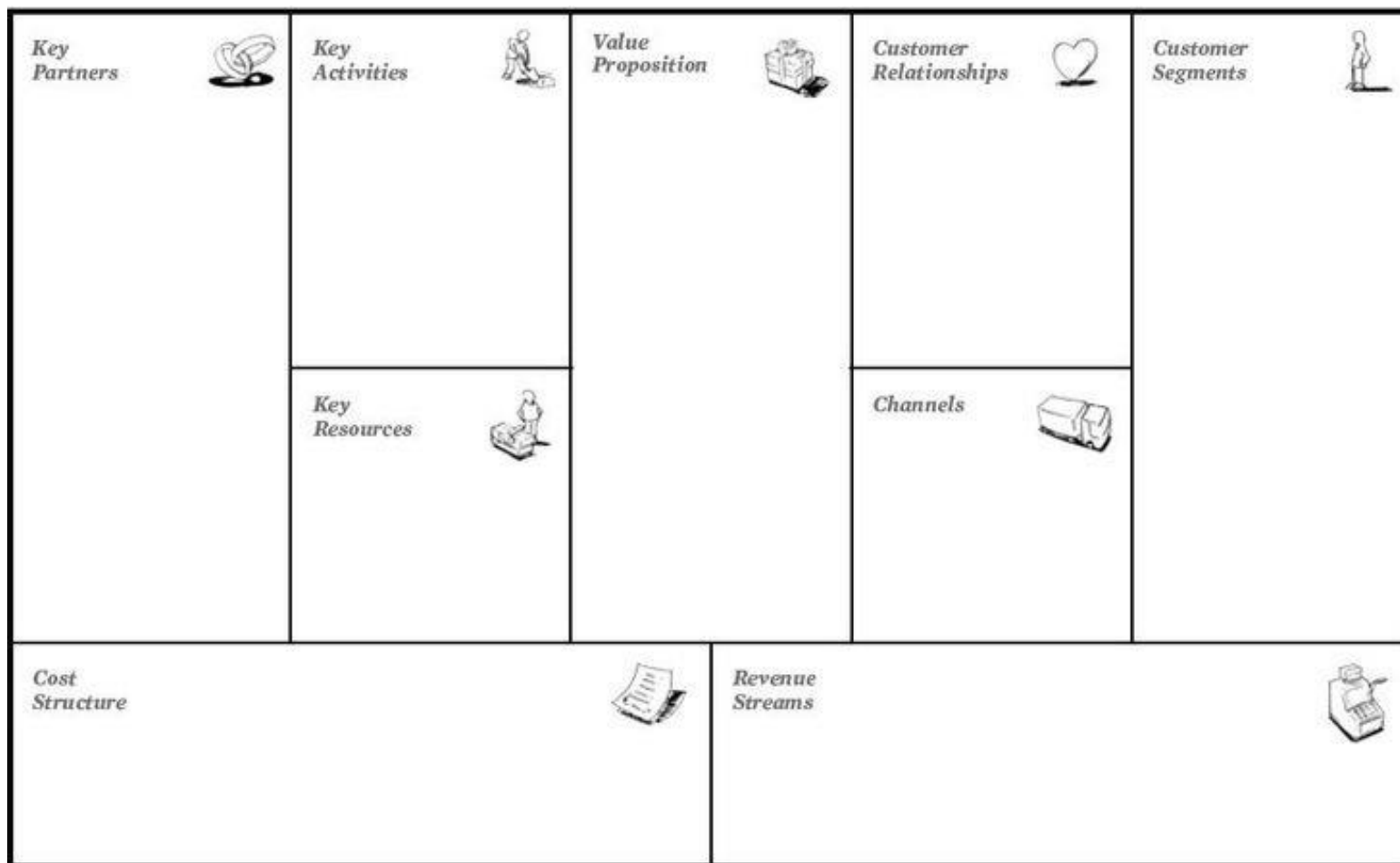
Politiek

- Onvermogen tot internationale coördinatie
- Gebrek aan coördinatie tussen beleidsniveaus

Tools: BMC

7

Business Model Canvas (Osterwalder)



Tools: BMC

8

Wat is een unieke waardepropositie?

- For (target customers)
- Who (are dissatisfied about..., have the need..., want to...)
- Our (offering, product, service, company, ...)
- Provides (key-solution capabilities)
- Unlike (other solution's issues)

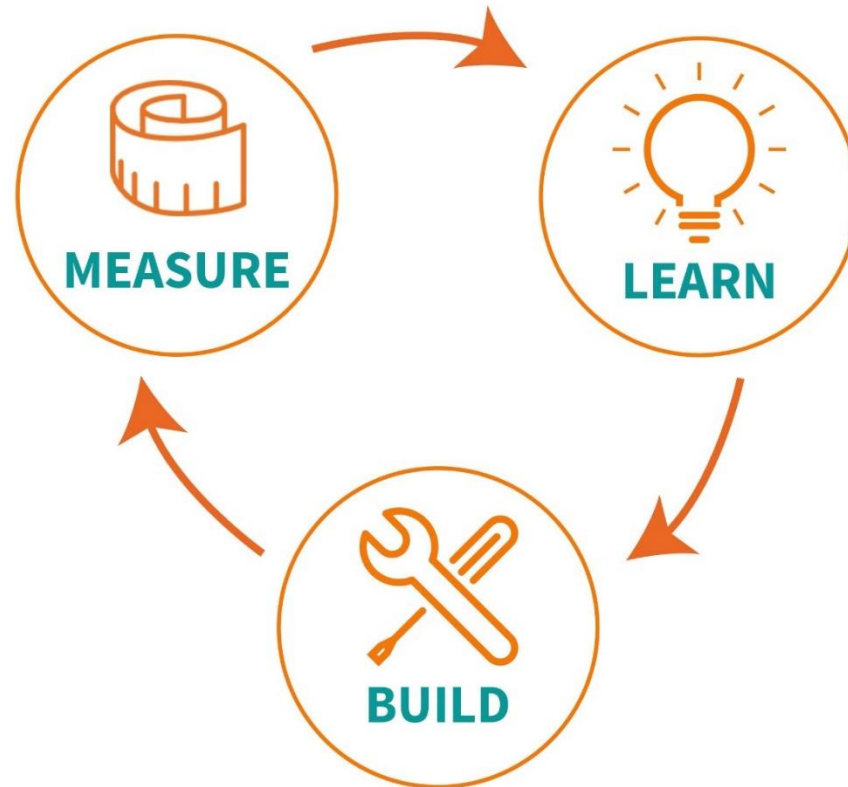
Samengevat

- Een eenduidige, eenvoudige en overtuigende boodschap die uitlegt waarom je anders bent en de aandacht verdient
- Cruciaal: comparatief voordeel t.a.v. concurrenten/alternatieven

Tools: Lean Start-up

9

- Aanpak: start vanuit problemen van de klant

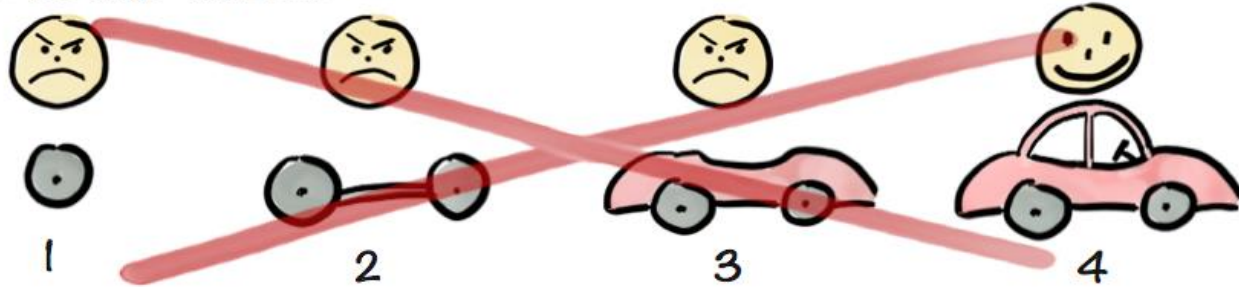


Tools: Lean Start-up

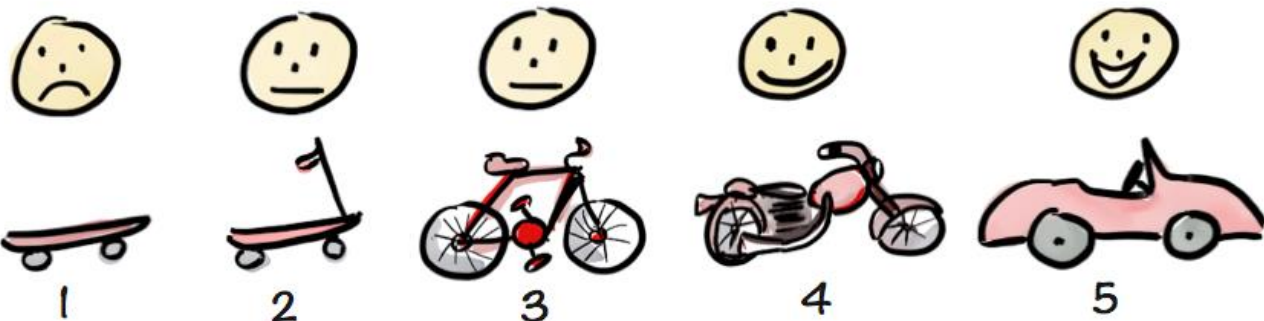
10

- Minimum Viable Product (het af te toetsen prototype)

Not like this....



Like this!



by Henrik Kniberg

Tools: Lean Start-up

11

🌀 Marktsegmentering: Personas

TESSA

Ontmoet Tessa. Tessa is een klant van een grote woningcorporatie centraal in het land. Ze is net afgestudeerd en gestart met een management development programma bij een grote supermarktketen. Na vijf jaar in haar studentenkamer is ze op zoek naar een starterwoning in of rondom de stad Utrecht.

WIE IS TESSA?	WAT WIL TESSA?	HOE ZOEKT TESSA?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 23 jaar oud ▪ Verdient € 2.500 p.m. ▪ Woont alleen, maar heeft een vriend en samenwoonplannen. ▪ Houdt van koken, theater, pilates en skeeleren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appartement of benedenwoning ▪ 50 tot 65 m² ▪ Liefst koop, maar overweegt ook huurkoop ▪ Niet meer dan € 750 woonlasten per maand ▪ Dichtbij een NS station 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funda.nl ▪ Makelaars ▪ Lokale weekbladen ▪ M.b.v. een betrokken moeder ▪ Middels kennis- en vriendenkring



LIN



PETER



KEVIN & SASKIA



JOHAN & BETS



MARLIES

8.900 TESSA'S IN UTRECHT (13%)




Tools: Lean Start-up

12

🤔 Waarom kiest men voor ons aanbod?

(Richt je op de kernbehoefte en kwalificeer je op de randvoorwaarden)



Waarde	Omschrijving	Voorbeelden
Symbolisch	Geeft betekenis aan het leven, helpt om hogere maatschappelijke doelen te vervullen	Bv. de planeet redden, de gemeenschap helpen, anderen steunen, ...
Emotioneel	Ervaringsgericht, identiteit, status, erbij horen	Bv. automerken
Functioneel	Lost het operationele probleem op, heeft de vereiste kenmerken qua comfort en betrouwbaarheid	Bv. grasmachine
Financieel	Kleinste uitgave, kosten minimaliseren, zo groot mogelijke korting	Bv. witte producten

Tools: Lean Canvas

13

<p>Problem</p> <p>Top 3 problems</p> <p>1</p>	<p>Solution</p> <p>Top 3 features</p> <p>3</p>	<p>Unique Value Proposition</p> <p>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying</p> <p>2</p>	<p>Unfair Advantage</p> <p>Can't be easily copied or bought</p> <p>7</p>	<p>Customer Segments</p> <p>Target customers</p> <p>1</p>
<p>Key Metrics</p> <p>Key activities you measure</p> <p>6</p>		<p>Channels</p> <p>Path to customers</p> <p>4</p>		
<p>Cost Structure</p> <p>Customer Acquisition Costs Distribution Costs Hosting People, etc.</p> <p>5</p>			<p>Revenue Streams</p> <p>Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin</p> <p>5</p>	

Intrapreneurship

🌐 Wat is *intrapreneurship*?

- “Ondernemen binnen een bestaande organisatie, verwijzend naar intenties en gedrag die verband houden met afwijkingen van het gebruikelijke” (Antoncic & Hisrich, 2003)
 - Medewerkers doen niet alleen hun job, maar zoeken naar manieren om hun job nog beter te kunnen doen.
 - Alternatieve benaming: *corporate entrepreneur*
- ⇒ Focus vaak op de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten
- ⇒ Bekende voorbeelden

3M

Google

intel®

Intrapreneurship

Waarom intrapreneurship?

- Alert blijven voor nieuwe en verschuivende maatschappelijke uitdagingen
- Medewerkers hebben vinger aan de pols bij klantproblemen (elke klacht is een onbeantwoorde nood!)
- Medewerkers zijn expert in hun job en ...
 - weten wat hun werk belemmert
 - zien vaak concrete manieren om hun job anders/beter te kunnen doen
- Impact op motivatie: eigenaarschap en betrokkenheid gaan hand in hand
- Het brengt de dynamiek van een start-up sfeer in je organisatie (cf. geloof in maakbaarheid en verandering)
- Zorgt voor een cultuur die responsief is voor goede ideeën:

https://www.youtube.com/watch?v=D3c9YSrNRgY&list=PL2he0jgxSKGd7XshzUIpJvT_OpcNm_m3q&index=4

Intrapreneurship: valkuilen

Vanuit de medewerker

- Dit wordt niet van mij verwacht
- Ik word hier niet voor betaald
- Als dit werkt, zal ik uiteindelijk toch niet meer betaald worden dan nu
- Ik kan toch niet groeien binnen mijn organisatie (bv. diploma, organogram)
- Ik zal dit wel in bijberoep doen
- Ik heb dit al eens geprobeerd en dat viel tegen, dus ik doe dit nooit meer

Intrapreneurship: valkuilen

Vanuit de organisatie

- Onze mensen kunnen dit niet
- Onze mensen hebben hier geen tijd voor
- Ons budget laat niet toe dat onze mensen hier tijd in steken
- We kunnen niet iemand zomaar voortrekken qua tijd en budget
- We kunnen onze mensen niet naar een opleiding sturen (geen tijd/budget)
- We krijgen voor dat nieuwe idee geen subsidies
- We gaan pas naar de klant als het volledig klaar is
- Als dit een spin-off wordt, dan zijn we het kwijt en hebben we misschien een extra concurrent
- We willen geen geld vragen voor wat we doen, want we zijn sociaal
- We moeten eerst werken aan onze missie/visie en zijn nog bezig met onze governance-structuur. Eens dat in orde is, werken we een strategisch plan uit om vervolgens op basis van ons actieplan te zien of jouw idee hier wel

Tips:

Waar haal ik inspiratie?

- 🕒 Laat elke medewerker in contact komen met klanten
 - Elke klacht is een onbeantwoorde nood
 - Laat elke medewerker alert zijn voor noden/problemen die klanten (nog) hebben
 - Zorg ervoor dat kennis over klantenproblemen kan *opstromen* binnen de organisatie
 - Zorg voor een laagdrempelig kanaal langs waar klanten hun vragen, klachten en suggesties kunnen formuleren
 - Bv. helpdesk@uworganisatie.be ⇔ klachten@uworganisatie.be

 - 🕒 Betrek alle medewerkers in je omgevingsanalyse
 - Externe spreker(s) uitnodigen (bv. inspiratie-middagen)
 - Deelname aan lezingen/debatavonden over maatschappelijke vraagstukken aanmoedigen en terugbetalen
- ⇒ Ga samen in discussie over de kansen voor uw organisatie

Tips:

Waar haal ik inspiratie? (2)

- 🌐 **Connecteer je organisatie met de wereld**
 - Zorg minimaal voor een website of Facebook-pagina met contactgegevens en helpdesk-functie
 - Wees aanwezig op sociale media (Facebook en Twitter) en leer uit reacties van stakeholders (of het uitblijven van reacties)
 - Geef elke medewerker een eigen mailadres (op naam) en naamkaartje

- 🌐 **Laat ondernemers van start-ups een dag meedraaien**

- 🌐 **Organiseer een Hackaton**
 - 12u à 24u intensief werken aan een oplossing voor een concreet probleem
 - Met medewerkers én buitenstaanders (bv. studenten, andere ondernemers, ...)

Tips:

Hoe verander ik de organisatiecultuur?

- 🎯 **Werk acties uit om innovatie aan te moedigen**
 - Bv. wedstrijd, ideeëncafé, elke medewerker selecteert een eigen project, ...
 - Gericht op individuen of in teams
 - Geen geldprijzen, bonussen, ... wel faciliteren dat er iets mee gebeurt
 - Goed inspelen op sociaal klimaat op de werkvloer
- 🎯 **Geef veiligheid aan medewerkers die hun nek uitsteken**
 - Laat falen toe binnen de organisatie
 - Luister naar randvoorwaarden en lessen uit (minder) geslaagde projecten
- 🎯 **Laat je inspireren door start-ups**
 - Laat een ondernemer van een (succesvolle) start-up een dag meedraaien
 - Stuur medewerkers naar events voor start-ups (ook buiten je sector)
 - Adviesgroep van jonge ondernemers als klankbord voor nieuwe ideeën
 - Voorzie een co-working space voor start-ups (informeel contact!)

Tips:

Hoe ondersteun ik teams met een goed idee?

Geef eigenaarschap

- Luister naar wat de aanbrengrer van het idee nodig heeft
- Stel een team samen en geef dat team ruimte
- Bij New Business Development: engagement > kwaliteit van het idee
- Oppassen met verwachtingskloven en psychologisch contract
- Aandachtspunt: intellectuele eigendom
- Aandachtspunt: spin-off programma

Stuur medewerkers en teams naar buiten

- Vreemde ogen dwingen
- Externe begeleiding (bv. Lean-coach)
- Bootcamps (bv. De Punt, The Second Phase, ...)
- Sociale Innovatiefabriek (bv. Acceleratiedagen)

Tips:

Hoe ondersteun ik teams met een goed idee? (2)

- 🎯 Laat medewerkers hun idee pitchen
 - Waarom: kritische input krijgen en/of draagvlak ontwikkelen
 - Focus: wat is het probleem → wat is je oplossing → wat heb je nodig
 - Scherp eenvoudig en creativiteit aan door pitch voor bv. ouderen, kinderen, ...
- 🎯 Verlies de klant niet uit het oog
 - Wie is gebruiker? Wie is beslisser? Wie betaalt?
 - Werk prototypes van je oplossing uit en bespreek die met klanten
 - Marktonderzoek ↔ Verkoopsgesprek
 - Lean-cyclus toepassen
- 🎯 Wat als iedereen het idee geweldig vindt?
 - Organiseer een pre-mortem

Wat hebben we geleerd?

