



‘Scenario’s voor slimmer en flexibeler (samen)werken’

Eindverslag project Icares binnen de Bedrijfsregeling Sociale Innovatie (BSI)



Dit project is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage uit het Europese Fonds voor Regionale ontwikkeling in het kader van OP-Zuid.

Inhoudsopgave

1 Inleiding.....	5
1.1 Introductie Icares.....	6
1.2 Aanleiding.....	6
1.3 Projectdoelstelling.....	6
1.4 Werkwijze.....	6
1.5 Beoordeling	6
2 Visie.....	7
2.1 Gebruiker.....	7
2.2 Klant.....	7
3 Uitvoering diagnose acties.....	8
3.1 Quick Scan Quinn	8
3.2 Onderzoek Bedrijfsplan Icares.....	9
3.3 Arbeidstevredenheid (Amice)	9
3.4 Teambrain.....	10
3.5 Ondernemersscan.....	10
3.6 Circus van ideeën.....	11
3.7 Interview medewerkers.....	11
3.7.1 Werken bij Icares.....	11
3.7.2 Visie op organisatie.....	11
3.7.3 Structuur organisatie.....	12
3.7.4 Cultuur, shared values.....	12
3.7.5 Ontwikkelmogelijkheden.....	12
3.7.6 Talentontwikkeling.....	12
3.7.7 Ondernemendheid.....	12
4 Implementatie	13
4.1 Bevorderen van de externe gerichtheid (van product naar klantgericht denken).....	13
4.2 Vanuit kracht van het product inspelen op internationale markten.....	13
4.3 Marktaandeel vergroten.....	13
5 Evaluatie en aanbevelingen	14
5.1 Terugblik.....	14
5.2 Actiepunten.....	14
6 Slotwoord.....	15

Samenvatting

De samenvatting geeft per fase aan wat Icares gedaan heeft in het kader van Bedrijfsregeling Sociale Innovatie in de periode maart 2009 en maart 2010.

Fase 1: Voorbereiding

Vanaf 20 maart 2009 is er een aantal brainstormsessies geweest over de situatie van Icares. Het probleem is dat Icares te sterk naar binnen gericht is en een te beperkte marketingkracht heeft. De organisatie leunt voor externe contacten te sterk op één persoon.

Als projectdoelstelling wordt geformuleerd: Externe gerichtheid vergroten door proactiviteit en het innovatief vermogen van medewerkers te versterken zodat de organisatie beter kan inspelen op nieuwe markten.

- Er is contact met relevante personen en bedrijven gezocht en gevonden in relatie tot de problematiek.
- Er is een 'Bedrijfsplan Icares' geschreven. Dit Bedrijfsplan biedt een sterke analyse met duidelijke conclusies en aanbevelingen.
- Er is gekozen voor de volgende diagnose-instrumenten en methodieken:
 1. Organisatiecultuurscan van Quinn
 2. Onderzoek Bedrijfsplan Icares
 3. Amice (werktevredenheid, arbeidsomstandigheden, gezondheid)
 4. Teambrain NCSI
 5. Het circus van ideeën
 6. Ondernemendheid (Martijn Driessen)
 7. Interview

Fase 2: Uitvoering

1. Uit de Organisatiecultuurdiagnose van Quinn is de algemene conclusie duidelijk: Icares moet marktgericht worden.
2. Het onderzoek Bedrijfsplan Icares is geschreven om te voorzien in een theoretische analyse en onderbouwing voor de veranderingen.
3. De Amice toont een hoog gemiddeld cijfer voor de organisatie (8.0) en het gemiddeld cijfer voor de afdeling en de medewerker is nog iets hoger: 8.3. Op de verschillende onderdelen is 7.0 de laagste score: 'Taak- en beleidsinformatie'. Andere items onder 7,5 zijn: 'Overleg binnen de organisatie' (7.3) en 'Mobiliteit en loopbaan' (7,4).
4. Bij Teambrain kwam vanuit de probleemstelling "Hoe kunnen we marktgericht worden?" de volgende oplossingen: maken marketingplan, nieuwe medewerker aannemen en op minder landen richten.
5. Het 'circus van ideeën' is vormgegeven door de 'nachtmerrieconcurrent' in beeld te brengen. Vandaar kwam de volgende ontwikkelscenario naar voren; Icares kan in alle landen en in alle talen alle producten aanbieden voor alle doelgroepen tegen een lager tarief (met steun van overheden), zodat er met een grote naamsbekendheid met meer ontwikkelcapaciteit ontstaat.
6. Op de Ondernemerstest van Martijn Driessen scoren hoog t.o.v. de norm prestatiegerichtheid, dominantie en creativiteit. Onder de norm scoren zelfstandigheid en risicobereidheid. Risicobereidheid is een indicatie is voor marktgerichtheid.
7. Inveniendi heeft bij medewerkers interviews afgenomen. De bevindingen en aanbevelingen zijn in het team besproken. Het werken bij Icares kenmerkt zich door het informele karakter, weinig hiërarchie, goede sfeer, vertrouwen, flexibiliteit en zelfstandigheid. Er is geen behoefte om de platte structuur of de cultuur te veranderen. Medewerkers ervaren voldoende ruimte voor talentontwikkeling. Met de medewerkers zijn de volgende vijf aanbevelingen eruit gehaald en besproken: Specialiseren op enkele producten, bij internationale oriëntatie focussen op enkele landen, meer bezoekers krijgen op website, aanboren van nieuwe markten en ontwikkelen op marketinggebied.

Fase 3: Implementatie

Naast het verduidelijken van de algemene strategie binnen Icares, moet er een verkoop/marketingstrategie komen. Icares Professional dient verder geïnternationaliseerd te worden.

Voor medewerkers dient de externe gerichtheid (van product naar klantgericht denken) te groeien, vanuit de kracht van het product willen we inspelen op internationale markten.

Het marktaandeel kan vergroot worden door meer aandacht voor commercie en marketing. De klantbenadering is geïntensiveerd en door Search Engine Optimalisation zijn er meer bezoekers.

Fase 4: Evaluatie: Wat is er gerealiseerd?

Door met het project Sociale Innovatie bezig te zijn, is er een veranderende houding merkbaar. De andere marktbenadering heeft 25 nieuwe klanten opgeleverd. Door Search Engine Optimalisation is de gemiddelde groei bezoekers icares.com in 2010 vergeleken met de periode vorig jaar 17%.

De actiepunten voor 2010 richten zich op het verduidelijken en afstemmen van de strategie, het innovatief samenwerken, het marktgericht worden, verbeteren communicatie en enkele praktische aanbevelingen betreffende de werkplek.

Fase 5: Disseminatie

De interne communicatie heeft continu plaatsgevonden door het werkoverleg. Alle uitslagen zijn met de medewerkers besproken. Artikel is geschreven en wordt binnenkort gepubliceerd in een geschikt tijdschrift/medium.

In een komende bijeenkomst van het NCSI wordt aandacht besteed aan dit project.

De ervaren kennis is input voor het Brainport Development Project: Co-creërend organiseren. Tevens wordt er met de regionale kennisinstellingen gewerkt om de ervaringen in te brengen in het Project Human Capital Road Map.

Dit rapport staat voor belangstellenden op de website www.icares.nl.

1 Inleiding

Icares heeft vanaf de oprichting gekozen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Toen Icares benaderd werd voor deelname aan de Bedrijfsregeling Sociale Innovatie was de insteek direct de verbreding naar andere bedrijven en organisaties. Het resultaat moet niet alleen voor Icares nuttig zijn, maar ook voor andere organisaties en voor de samenleving.

“Hoe sneller je kunt stoppen met werken, des te beter.” In de discussie over de AOW overheerst dit geluid. Wordt werken geproblematiseerd of is werken een probleem? De veronderstelling ligt voor de hand dat als werk aantrekkelijker is, het verzuim zal dalen. Tot op hogere leeftijd doorwerken wordt wellicht minder belastend.

Over het anders organiseren van werk en andere werkverhoudingen wordt vaak het Rijnlands model aangehaald. Het Rijnlands model is de naam die gebruikt wordt voor een systeem van maatschappelijke ordening als alternatief voor het zogeheten Angelsaksisch model waarbij alle ruimte aan de krachten van de vrije markt wordt gelaten en de overheid zich zoveel mogelijk afzijdig houdt (ook wel neoliberalisme genoemd). Het Rijnlands model is vernoemd naar het kapitalisme met een menselijk gezicht, zoals door de West-Duitse SPD werd ontwikkeld. De toenmalige hoofdstad Bonn lag immers in het Rijnland. Het Rijnlands model veronderstelt een overheid die zich actief bezighoudt met zaken als milieu, ruimtelijke ordening, onderwijs en sociale vraagstukken. Deze sociale verzorgingsstaat veronderstelt een samenwerkingsbereidheid tussen overheid, werkgevers en werknemers. Daar waar de tegenstanders van het Rijnlands model vooral aandringen op loonmatiging, deregulering, en privatisering als nuttig voor de economische vooruitgang, zien de aanhangers van het Rijnlandse model vooral de betrekkelijke consensus tussen de diverse partners, het goede opleidingsniveau van de bevolking, de stabiliteit en de afwezigheid van al te scherpe misstanden als belangrijke voorwaarden voor de technisch-economische ontwikkeling. Het Rijnlands ondernemingsmodel legt de nadruk op het middellange- en langetermijndenken, waarbij continuïteit van de onderneming belangrijker is dan het nemen van een snelle kortetermijnwinst.

Voor dit project heeft Icares Inveniendi ingeschakeld. Inveniendi is een adviesbureau op het gebied van ondernemerschap, ondernemendheid en sociale innovatie. Inveniendi ondersteunt bedrijven die op zoek zijn naar andere vormen van organiseren (Rijnlands), waarbij talentontwikkeling van medewerkers meer centraal gesteld wordt. Inveniendi opereert in een netwerk van bedrijven en organisaties die sociale innovatie stimuleren (NCSI, PSW, Kennisplatform Sociale Innovatie in het MKB, Brainport). Binnen dit netwerk worden methodes en instrumenten ontwikkeld om sociale innovaties in bedrijven te implementeren.

Slimmer werken heeft altijd te maken met andere manieren van organiseren (anders samenwerken). Voor slimmer werken kun je allerlei technieken invoeren om sneller en efficiënter werken mogelijk te maken. Toch spelen betrokken, ondernemende en vakkundige medewerkers daarin altijd een cruciale rol. Zij geven elke innovatie vorm. Uit onderzoek blijkt dat MKB bedrijven die zich richten op slimmer werken beter presteren (EIM 2009). Hoe zorg je er nu voor dat medewerkers zich op hun plaats voelen? Hoe betrek je medewerkers bij de mogelijke groei van je organisatie? Hoe gebruik je de creativiteit van medewerkers om het innovatief vermogen van de organisatie te versterken?

Vanuit een diepgaande organisatiediagnose is gekeken naar de sterktes/zwaktes en kansen/bedreigingen van Icares. Vanuit de bevindingen is een plan ontwikkeld om Icares van een productgerichte organisatie om te vormen tot een meer marktgericht bedrijf. Er is een proces op gang gebracht in de organisatie waarin de visie en betrokkenheid van medewerkers vertaald is naar nieuwe strategische doelen.

Visie en inzicht in de organisatie is versterkt door medewerkers te betrekken bij de verschillende onderzoeken (SWOT, cultuuriagnose van Quinn, ondernemersscan van Driessen, Amice arbeidstevredenheidonderzoek). In de verschillende werkoverleggen zijn resultaten besproken en zijn oplossingsrichtingen verkend.

Er is een soort kenniskring gevormd van meerdere organisaties die met Sociale Innovatie bezig zijn (Icares, Brainport, TMC, Inveniendi, Kennisinstellingen) die in de toekomst informatie uitwisselt en methodes en instrumenten voor sociale innovatie toetst.

1.1 Introductie Icares

Icares is gevestigd in Eindhoven en ontwikkelt (inter)nationale digitale tests op het terrein van beroepen en studies. Klanten zijn met name re-integratiebureaus, loopbaancentra en decanen/studieadviseurs (beroepentests) en onderwijsinstellingen (studiekeuzetests). De mens staat centraal. Naast digitale dienstverlening is er ook persoonlijke begeleiding en advies.

1.2 Aanleiding

Icares is te sterk naar binnen gericht en heeft een te beperkte marketingkracht. De organisatie leunt voor externe contacten te sterk op één persoon.

1.3 Projectdoelstelling

Externe gerichtheid vergroten door proactiviteit en het innovatief vermogen van medewerkers te versterken zodat de organisatie beter kan inspelen op nieuwe markten.

1.4 Werkwijze

Om inzicht te krijgen in de werktevredenheid, ondernemendheid (intrapreneurship) en externe gerichtheid van de organisatie (werknemers, zzp-ers, freelancers, stagiaires) wordt gebruik gemaakt van een scan uitgebreid met een organisatiecultuurdiagnose.

Rapportage vanuit dit diagnose-instrument zijn vertaald naar het anders inrichten van werkprocessen waardoor de arbeidsflexibiliteit (meer in kunnen spelen op kansen die zich voordoen) vergroot kan worden en er op een dynamischere manier gemanaged (faciliterend, met visie, eigen kracht medewerkers aanboren) kan worden.

Via de systematiek van "Het Circus van Ideeën" worden er scenario's ontwikkeld die een beeld geven van de kansen van de organisatie op de internationale markt.

Door middel van de NCSI game "Teambrain" worden de scenario's uitgewerkt naar nieuwe samenwerkingsvormen. Daarnaast is in de periode augustus tot december 2009 het Bedrijfsplan Icares geschreven. Dit Bedrijfsplan biedt een sterke analyse met duidelijke conclusies en aanbevelingen.

1.5 Beoordeling

Het projectplan valt onder de volgende hoofdpijlers van Sociale Innovatie: Slimmer werken, Talentontplooiing en employability en Dynamisch Management.

2 Visie

2.1 Gebruiker

Icares gaat uit van het allocatieprincipe: zorgen dat mensen op de juiste plek terecht komen. Daarbij denken we vanuit de kracht en mogelijkheden. De beperkingen bij mensen probeer je weg te halen, te minimaliseren of een omgeving te zoeken waarbij de beperking geen tot een kleine rol speelt.

Icares heeft het internationale in de naam staan (International Career and Education Services).

Vanaf de start was het internationale denken aanwezig. Het studiekeuze-instrument icares.com is in februari 2010 beschikbaar in 28 talen en toont opleidingen van 76 landen. Icares Professional (beroepentest / beroepskeuzeportal) is duidelijk op de Nederlandse markt gericht.

Daarbij tracht Icares zo volledig mogelijk te zijn. Het uitgangspunt is dat de gebruiker alles ziet. Weliswaar is informatie geordend en op volgorde geplaatst. De gebruiker krijgt veel relevante informatie waar hij zelf verder mee kan gaan. De instrumenten zijn eenvoudig in gebruik. De gebruikersvriendelijkheid uit zich in tevreden klanten en gebruikers.

2.2 Klant

Uit het Bedrijfsplan Icares blijkt dat Icares een hoge klanttevredenheid heeft. Icares ontvangt zelden klachten van klanten. Vaak is er positieve feedback over het gebruikersgemak van Icares Professional. Het blijkt echter wel dat Icares relatief veel aandacht heeft voor oude klanten en minder aandacht voor nieuwe klanten (Bedrijfsplan Icares, pag. 17).

Hoog serviceniveau: Icares heeft service in de naam staan. Dat moet het in de praktijk ook waargemaakt worden. De feedback van klanten geeft aan dat dit inderdaad het geval is. Ook het extern onderzoek onderschrijft dit: De marketing/ service is goed ontwikkeld richting bestaande klanten (Bedrijfsplan Icares, pag. 16).

Goede prijs/kwaliteitverhouding: Kwaliteit is zeer moeilijk meetbaar. Bij een goede prijs/kwaliteit verhouding moet in ogenschouw worden genomen dat er altijd risico's zoals kostenverschillen en imitatie bestaan. Dit laatste risico is altijd aanwezig. Icares moet er daarom voor zorgen dat het een goede reputatie behoudt dat het onderscheidend vermogen van de producten, het liefst nog voor de aankoop, duidelijk zichtbaar is (Bedrijfsplan Icares, pag. 27).

3 Uitvoering diagnose acties

3.1 Quick Scan Quinn

Deze scan brengt de organisatiecultuur in beeld. Deze scan is in augustus 2009 door negen personen ingevuld. Hieronder staan de resultaten van Ist (huidige situatie) en Soll (gewenste situatie).

Organisatiecultuurdiagnose score		Ist	Soll
A	Samenwerkingsgericht	32	28
B	Veranderingsgericht	33	32
C	Marktgericht	16	21
D	Productgericht	19	19
		100	100

De algemene conclusie is duidelijk. Icares moet marktgerichter worden. De score marktgericht stijgt met 5 punten en samenwerkingsgericht levert 4 punten in. De nadere analyse staat hieronder beschreven. Deze scores zijn tot stand gekomen door de onderstaande uitslagen bij elkaar op te tellen en te middelen (alle waardes A optellen en delen door zes, datzelfde voor B, C en D).

1 Dominante kenmerken		Ist	Soll
A	persoonlijk, mensen op elkaar gericht, hecht	44	31
B	dynamisch, initiatieven en risico's nemen, ondernemersgeest	23	32
C	resultaatgericht, werken hard, winnen en resultaten	24	25
D	formeel, duidelijke structuren, strakke procedures	8	12

2 De leiding van de organisatie		Ist	Soll
A	mentor, coach, faciliteert en stimuleert	34	31
B	ondernemend en innovatief, straalt overtuiging uit	34	28
C	doel- en resultaatgericht en delegeert	23	24
D	formeel, afstandelijk, coördineren, structureren, optimaliseren	9	17

3 Personeelsmanagement		Ist	Soll
A	teamwork, participatie en consensus	27	24
B	vrijheid, creativiteit en initiatief	42	34
C	grote inzet, resultaatgerichtheid en competitie verwacht	16	19
D	loyaliteit en accuratesse, stabiele verhoudingen en baan zekerheid	15	22

4 Binding aan de organisatie		Ist	Soll
A	Betrokkenheid, solidariteit en onderling vertrouwen	34	29
B	vrijheid en professionele uitdagingen en ontwikkeling	31	31
C	helderheid, duidelijkheid, doelgerichte acties en scoren	19	22
D	betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, inzichtelijkheid en orde	17	18

5 Organisatiestrategie		Ist	Soll
A	personele ontwikkeling en samenwerking	28	28
B	nieuwe mogelijkheden, het creëren van markten en bronnen	27	33
C	uitschakelen van concurrenten en winstmaximalisatie	6	19
D	intern gericht, perfectioneren systemen, procedures, processen	39	20

6 Succescriteria		Ist	Soll
A	ontwikkeling personeel, teamwork en betrokkenheid	26	27
B	eerste op markt met nieuwe, liefst unieke producten	40	32
C	verslaan van de concurrentie, creëren van winst	8	18
D	bereiken van perfectie, efficiency en leverbetrouwbaarheid	26	24

De nadere analyse geeft per thema een duidelijk beeld. Ingegaan wordt op de verschillen van vier punten of meer. Bij de 'dominante kenmerken' wordt aangegeven dat het dynamischer kan, meer initiatieven en risico's te nemen zijn en er meer een ondernemersgeest mag heersen (1B stijgt met 9 punten). Ook thema 1D stijgt: van 8 naar 12. Het mag formeler, duidelijkere structuren met strakkere procedures. Het mag allemaal wat minder persoonlijk, mensen mogen minder op elkaar gericht zijn, minder hecht (1A daalt met 7 punten).

De leiding van de organisatie mag minder ondernemend en innovatief zijn en minder overtuiging uitstralen (thema 2B daalt met 6 punten). Het mag formeler, afstandelijker, meer gecoördineerd en gestructureerd, meer optimaliseren (thema 2D stijgt met 8 punten).

Op het gebied van het personeelsmanagement mag ingeleverd worden op vrijheid, creativiteit en initiatief (3B daalt met 8 punten) en 3D stijgt (+7): loyaliteit en accuratesse, stabiele verhoudingen en baanzekerheid.

Bij de binding aan de organisatie zijn er geen grote 'plus' verschillen. Het item 'betrokkenheid, solidariteit en onderling vertrouwen' levert vijf punten in.

Bij de organisatiestrategie stijgt 'uitschakelen van concurrenten en winstmaximalisatie' met maar liefst 13 punten. Een stijging van 6 punten is er voor 'nieuwe mogelijkheden, het creëren van markten en bronnen'. Thema 5D levert 19 punten in: 'intern gericht, perfectioneren systemen, procedures, processen'.

Bij de succescriteria stijgt thema 6C met 10 punten: 'verslaan van de concurrentie, creëren van winst'.

Min 8 punten (van 40 naar 32) staat het thema 'eerste op markt met nieuwe, liefst unieke producten'.

Al met al lijkt de conclusie gewettigd dat bezig zijn met dit thema de marktgerichtheid versterkt.

3.2 Onderzoek Bedrijfsplan Icares

Uit de interne analyse 'Bedrijfsplan Icares' blijkt dat er veel vakinhoudelijke kennis aanwezig is binnen Icares en dat er veel feitelijke data verwerkt is in de producten van Icares. Andere belangrijke sterktes zijn dat Icares een innovatieve onderneming met een uitgebreid netwerk is en dat Icares een hoge klanttevredenheid heeft. De zwaktes van Icares blijken de communicatie en de verkoop te zijn. Daarnaast is Icares te veel intern en op huidige klanten gefocust in plaats van op nieuwe potentiële klanten. Bovendien is de strategie van Icares niet duidelijk uitgewerkt en gecommuniceerd en is de toegevoegde waarde van Icares.com voor afnemende partijen niet direct duidelijk.

De gemiddelde gebruiker van icares.com (studiekeuzeportal) blijft 11 minuten op de website en bekijkt gemiddeld 16 pagina's. Voor degenen die Icares vinden, blijkt de tevredenheid hoog.

Een knelpunt is dat er te weinig bezoekers zijn. Het lukt moeizaam om de kracht van het product aan buitenlandse onderwijsinstellingen uit te leggen. Zichtbaarheid en toegankelijkheid zijn aan te tonen met bezoekersaantallen oftewel 'hits'.

3.3 Arbeidstevredenheid (Amice)

De Amice is een vragenlijst waarin de arbeidstevredenheid op diverse terreinen gemeten wordt. Alle resultaten zijn weergegeven met een decimaal.

Gemiddeld cijfer voor de organisatie	8
Gemiddeld cijfer voor afdelingen	8,3
Gemiddeld cijfer voor medewerkers	8,3

Deze rapportcijfers zijn geen reden tot zorg. De betrokkenen beoordelen de organisatie, de afdeling en zichzelf met een 8 of hoger. Bij de uitgesplitste onderdelen op arbeidssatisfactie staan hieronder de resultaten.

Gezondheid

Onderdeel	Cijfer	Onderdeel	Cijfer
Relatie met collega's	8,5	Mobiliteit en loopbaan	7,4
Relatie met leidinggevendenden	7,9	Beloning	7,8
Gedrag en waardering	7,5	Verlof en werktijden	8,4
Zelf leiding geven	8	Welbevinden	8
Taak- en beleidsinformatie	7	Mentale belasting	7,6
Overleg binnen de afdeling	7,8	Betrokkenheid	7,7
Overleg binnen de organisatie	7,3	Werkdruk/werktempo	8,3
Eigen inbreng	7,8	Organisatie van het werk	7,7

Het belangrijkste aandachtspunt voor Icares is het onderdeel 'Taak- en beleidsinformatie' (7.0). In mindere mate geldt dat ook voor 'Overleg binnen de organisatie' (7.3) en 'Mobiliteit en loopbaan' (7,4). De andere onderdelen scoren 7,5 of hoger.

Onderdeel	Last
Tillen	0%
Houding	12%
Repeterende handelingen	18%
Lawaai	0%
Trillen en schokken	0%
Verlichting	0%
Klimaat	0%
Beeldscherm	27%
Veiligheidsvoorzieningen	0%
Veiligheid	0%
Gevaarlijke stoffen	0%

Op werkplek wordt veel gewerkt achter een beeldscherm. Een kwart geeft aan daarvan last te ervaren. Ook repeterende handelingen en houding heeft met het vele bureauwerk te maken.

3.4 Teambrain

In de mail vooraf stond: "nadenken over Icares over twee jaar". De probleemstelling werd "Hoe kunnen we marktgericht worden?" De Teambrain sessie beperkte zich daarmee op het genereren van ideeën om Icares marktgericht te maken. Zeven medewerkers deden hieraan mee. De sessie duurde 2,5 uur. Er waren knelpunten nodig om met oplossingen te kunnen komen. De oplossingen lagen voor de hand: maken marketingplan, nieuwe medewerker aannemen en op minder landen richten.

3.5 Ondernemersscan

De Ondernemersscan van M. Driessen is door acht betrokkenen ingevuld.

	n	Som	Gem	Norm
Prestatiegerichtheid	8	61	7,6	7
Zelfstandigheid	8	53,2	6,7	7
Dominantie	8	52,6	6,6	6
Sociale oriëntatie	8	63	7,9	8
Zelfvertrouwen	8	57,1	7,1	7
Doorzettingsvermogen	8	62	7,8	8
Marktgerichtheid	8	55,9	7	7
Creativiteit	8	62,3	7,8	7
Flexibiliteit	8	57,3	7,2	7
Risicobereidheid	8	50,1	6,3	7

Onder de norm scoren zelfstandigheid en risicobereidheid. Hoog scoren t.o.v. de norm prestatiegerichtheid, dominantie en creativiteit.

3.6 Circus van ideeën

Met acht betrokkenen is het 'circus van ideeën' vormgegeven door de 'nachtmerrieconcurrent' in beeld te brengen. De volgende eigenschappen kenmerken de 'nachtmerrieconcurrent'.

- Door de overheid gestuurd, dus met meer macht en middelen;
- Grotere ontwikkelcapaciteit;
- Grote naamsbekendheid en veel promotiemogelijkheden;
- Groot ontwikkelbudget en daardoor grote snelheid;
- Gehele doelgroep bedienend;
- Compleet/uitgebreid;
- USA compleet;
- Zelfde markt;
- Internationaal;
- Heel goed op Google vindbaar;
- Lage prijs;
- Meer werknemers;
- Zelfde concept maar goedkoper;
- Groot bereik;
- Meer individuele service (voor icares.com) ;
- Sterke marketing;
- Alle landen en talen;
- Goedkoper of zelfs helemaal gratis.

Deze nachtmerrieconcurrent levert een scenario tot hoe Icares zich kan ontwikkelen:

Icares kan in alle landen en in alle talen alle producten aanbieden voor alle doelgroepen tegen een lager tarief (met steun van overheden), zodat er met een grote naamsbekendheid met meer ontwikkelcapaciteit ontstaat.

3.7 Interview medewerkers

Inveniendi heeft bij medewerkers een interview afgenomen. De bevindingen van het interview door Harrie Manders staan hieronder.

3.7.1 Werken bij Icares

Het werken bij icares kenmerkt zich door het Informele karakter met weinig hiërarchie. Er heerst een familiair sfeer. Vertrouwen is de basis van waaruit gewerkt wordt.

Er zijn vaste werktijden, maar daar wordt flexibel vanuit beide kanten (vanuit medewerker en organisatie) mee omgegaan.

Werk en privé zijn goed te combineren. De medewerkers maken zelf de keuze in hoeverre dit strikt gescheiden of met overlap en flexibiliteit wordt ingevuld.

De aard van de werkzaamheden vereisen van de medewerkers veel zelfstandigheid en het werk wordt vaak sterk individueel ingevuld. Ieder heeft eigen taken en eigen doelstellingen. Er vindt eenmaal per week overleg plaats.

3.7.2 Visie op organisatie

Icares wil zoveel mogelijk mensen op de juiste plek krijgen qua studie en beroep (allocatieprincipe). En zoveel mogelijk geldt dus ook internationaal. Dat is een duidelijk streven. Haalbaarheid is een ander punt. Lang heeft er de nadruk op gelegen om het beste product te ontwikkelen en dat dan op de markt te zetten. Nu komt er meer nadruk op marketingaspecten.

Er is geen duidelijkheid over de beste uitwerking. Kwaliteitproducten maken is goed. Maar het aanboren van nieuwe markten en ontwikkelen nieuwe diensten in relatie met klant vereist nog aandacht. Hoe krijg je meer hits op de website? Hoe overtuig je klanten van de kwaliteit van het product? Vanuit medewerkers komt de vraag of er misschien meer gespecialiseerd moet worden en gefocust op enkele producten; nu is er misschien een te brede internationale oriëntatie.

3.7.3 Structuur organisatie

Er is een platte structuur: directeur, middenmanagement, consultants. Uiteindelijke beslissing bij directeur. Er is altijd open overleg.

3.7.4 Cultuur, shared values

De belangrijkste waarden zijn eerlijkheid en vertrouwen.

3.7.5 Ontwikkelmogelijkheden

Ontwikkelen op marketinggebied is noodzakelijk. Dit kan vanuit de optiek Internet of marketing. Er ligt geen plan om dit aan te pakken. Marketing was eerst een aparte functie. Nu ligt dat weer bij verschillende medewerkers. Daardoor is het wat versnipperd. Een aparte functie zou beter zijn. Het kan niet zomaar door medewerkers opgepakt worden vanwege gebrek aan kennis en kunde.

3.7.6 Talentontwikkeling

Kunnen, willen, mogen Medewerkers ervaren hierbinnen weinig conflicten/spanning. De vraag is wel of ontwikkelmogelijkheden ook aangegrepen worden. Men is proactief naar operationele zaken. Ieder heeft ideeën, maar het inpassen in de strategie van de organisatie is niet sterk. Medewerkers zien kansen. De mogelijkheden om die uit te werken zijn beperkt door gebrek aan mensen en middelen.

3.7.7 Ondernemendheid

Bij de directie wordt het visie ontwikkelen op de organisatie neergelegd. Medewerkers zijn proactief en innovatief voor de eigen werkzaamheden. De zelfstandigheid is groot. Medewerkers zien zeker kansen, maar er is niet altijd een 'sense of urgency' om daar ook iets mee te doen.

4 Implementatie

4.1 Bevorderen van de externe gerichtheid (van product naar klantgericht denken)

Aan de hand van de verschillende opties en de missie is bekeken welke strategische doelen het belangrijkste zijn.

Het eerste strategische doel is: 'Er moet een duidelijke invulling verkoop/marketingstrategie komen'. Een (nieuwe) medewerker zal zich bezig moeten houden met het vergaren van marktkennis en met het formaliseren van de marketing- en verkoop strategie. Het tweede strategische doel is: 'Internationaliseren van Icares Professional'. Door Icares Professional te internationaliseren wordt de markt vele malen groter. Ook kan dit een positief effect hebben op de omzet van Icares.com. Het derde strategische doel is 'het verduidelijken van de strategie binnen Icares'. Momenteel is de strategie niet bij iedereen duidelijk. Deze zwakte kan redelijk gemakkelijk overwonnen worden door heldere communicatie en een aantal brainstormsessies over strategie. Verder kunnen medewerkers ook gericht te werk gaan wanneer de strategie duidelijk is. Icares wil beter inspelen op nieuwe markten door proactiviteit en innovatief vermogen van medewerkers te versterken.

Het probleemoplossend vermogen van de individuele medewerkers is hoog. Dat hangt samen met de score op creativiteit (zie Ondernemerscan). Het werk vereist ook dat ieder zelfstandig het werk uitvoert en de knelpunten daarin oplost.

4.2 Vanuit kracht van het product inspelen op internationale markten

Het internationale studiekeuzeportal icares.com helpt jongeren in het eigen land of daarbuiten passende studies te vinden. Het instrument dient een algemeen belang in 28 talen en 76 landen. Icares wil de internationale oriëntatie versterken en de trend van globalisering dienen.

Onderwijsinstellingen kunnen zich ook zonder kosten aansluiten. Dan staan wel de opleidingen in het systeem, maar is er geen doorlink mogelijk met de webpagina's van de studie.

Door Search Engine Optimization is in 2009 de vindbaarheid van Icares verbeterd. De bezoekersaantallen zijn nationaal en internationaal gestegen. Statistieken zijn lastig te vergelijken omdat het bijhouden van uitgebreide statistieken pas vanaf mei 2009 gebeurt.

Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden en partnerships aangegaan met AEGEE en Supporting Careers. In september 2009 hebben twee medewerkers de beurs Higher Options Fair in Dublin bezocht. Verder was Icares aanwezig op onderwijsbeurzen in Sofia, Utrecht en Eindhoven.

Via het UWV zijn contacten gelegd om internationale mogelijkheden voor Icares Professional te verkennen. In Zweden bekijkt Arbetsförmedlingen (het Arbeidsbureau) de mogelijkheden.

Daarnaast partnerships aangegaan met Nederlands Jeugdinstituut dat via Eurodesk vormt een van de internationale activiteiten van het Nederlands Jeugdinstituut. Eurodesk is een 'Europa Informatiedienst' voor jongeren tussen de 15 en 25 jaar en voor mensen die met jongeren werken. Eurodesk biedt informatie over school en studie in Europa, stages, uitwisselingen, vrijwilligerswerk en (vakantie)werk, wonen en reizen in Europa. Er is ook partnership met Erasmus Student Network.

Vanuit de kracht kan Icares zich focussen op een formelere marketing en verkoopplan. De strategische visie moet voor ieder binnen Icares duidelijk zijn. De toegevoegde waarde van Icares.com kan beter zichtbaar gemaakt worden.

4.3 Marktaandeel vergroten

Er is consensus binnen Icares dat er meer aandacht voor commercie en marketing moet zijn. De opties marktontwikkeling (in het buitenland) en marktpenetratie (in Nederland) dienen beiden te leiden tot meer klanten (uit: Bedrijfsplan Icares). Vanaf het begin van de projectperiode is de klantbenadering geïntensiveerd. In januari zijn veel potentiële klanten op de Nederlandse markt benaderd. Telefonisch wordt de klant benaderd en de geïnteresseerde partijen krijgen Icares Professional een week gratis.

Ook is er een intensivering van de benadering van onderwijsinstellingen in het buitenland. Om meer bezoekers te trekken is in 2009 veel aandacht voor Search Engine Optimalisation.

5 Evaluatie en aanbevelingen

5.1 Terugblik

Door met het project Sociale Innovatie bezig te zijn, is er een veranderende houding merkbaar. De eerste resultaten zijn bemoedigend.

Na de start van dit project is er een andere marktbenadering ingevoerd. Vanaf 1 september 2009 zijn er 25 nieuwe klanten geworven (in Nederland 21 en 4 internationale klanten).

Samenwerking tussen de 'Engelse' en 'Arabische' consultant heeft de The Emirates Academy uit Dubai als klant opgeleverd. De drie andere internationale klanten zijn direct voortgekomen uit beursbezoeken.

Door Search Engine Optimisation is de gemiddelde groei bezoekers icares.com in 2010 vergeleken met de periode vorig jaar 17%.

Bezoekers icares.com

jan 09/ jan 10: 25327 / 30752 = +21%

feb 09/feb 10: 17807 / 19951 = +12%

5.2 Actiepunten

De actiepunten voor 2010 zijn puntsgewijs bij elkaar gezet:

1. Het verduidelijken en afstemmen van de strategie
 - a) Icares Professional internationaliseren (vier landen/talen te beginnen met de Engelse versie);
 - b) Icares Professional voor andere landen geschikt maken als er betalende klant is;
 - c) Uitbreiden icares.com naar minimaal 100 landen en 30 talen.
2. Innovatief samenwerken
 - a) Iedere woensdagochtend kort overleg over activiteiten week;
 - b) Frequenter bilateraal overleg 'medewerkers buitenland'.
3. Marktgericht worden (duidelijke invulling verkoop/marketingstrategie)
 - a) Het benaderen van klanten intensiveren: markt in kaart brengen;
 - b) Meer koude acquisitie;
 - c) Script klantenbenadering opstellen;
 - d) Training verkoopvaardigheden;
 - e) Mogelijkheid tot coaching;
 - f) Meer bezoekers krijgen op website.
4. Communicatie
 - a) Free publicity benutten;
 - b) Nieuwsbrieven schrijven;
 - c) Internationale kaartjes maken;
 - d) Alle schoolsystemen en niveaus vergelijken (icares.com);
 - e) Forum overwegen (feedback en uitwisseling van informatie, ideeën en meningen);
 - f) Motto meer gebruiken (allocatieprincipe);
 - g) Gratis gids voor Sociale Innovatie op website (vergelijkbaar met de Loopbaangids);
 - h) AEGEE samenwerking uitbouwen (daarna AISEC).
5. Divers
 - a) Alle nieuwe beeldschermen zijn in hoogte verstelbaar;
 - b) Aanschaf standaard om scherm op hoogte in te stellen;
 - c) Tijdsklok op pc's.

6 Slotwoord

In de laatste bijeenkomst met medewerkers werd opgemerkt dat marktgerichter of commerciëler worden niet ten koste mag gaan van de kwaliteit. De producten en het allocatieprincipe van Icares zijn goed en dat moet zo blijven.

Bij de gewenste verbeteringen is het belangrijk om de positieve punten niet uit het oog te verliezen.

De kracht is om het goede te behouden en daarop verder te bouwen.

De Bedrijfsregeling Sociale Innovatie van OP-Zuid maakte het voor Icares mogelijk om uitgebreid en kritisch naar de eigen organisatie te kijken en lessen voor de toekomst te trekken. Over tien maanden willen we een evaluatie houden om te kijken hoever we dan zijn.

We hebben ons voorgenomen om jaarlijks op deze wijze stil te staan bij doelen plannen, realisatie en evaluatie. Te vaak hebben we het te druk met de waan van de dag en zien we de grote lijn over hoofd.