

## **Docentenhandleiding Innovatief ondernemen**

Ronald Mulder ([ronald@deondernemers.nl](mailto:ronald@deondernemers.nl))

Ritzo ten Cate ([ritzo@deondernemers.nl](mailto:ritzo@deondernemers.nl))

### **Uitgangspunten: hoe gebruik ik het boek**

Ondernemen is te leren. Ondernemen is *naar buiten kijken, kansen zien, risico's overzien en ervoor gaan*. Al deze stappen vereisen de juiste kennis en vaardigheden, en die zijn leerbaar en trainbaar. *Innovatief ondernemen* is geschreven om daar een methode voor aan te reiken.

Twee belangrijke zaken kunnen we echter niet in een boek stoppen, terwijl ze toch essentieel zijn in het leren ondernemen:

- Naast kennis en vaardigheden vergt ondernemerschap ook een bepaalde attitude: proactief, opportunistisch, initiërend en resultaatgericht. Op de leeftijd dat studenten met dit boek geconfronteerd worden, zijn attitudes deel geworden van hun hardware, of op zijn minst hun operating system. Het is moeilijk daar nog veranderingen in te bewerkstelligen.
- De laatste stap van ons vierluik, *ervoor gaan*, moet ook gezet worden. Ondernemen leer je uiteindelijk ook door te doen. Aan het eind van hoofdstuk 12 van het boek heb je in essentie geen onderneming, maar een ondernemingsplan. En daarna volgen nog maar tien bladzijden...

Er zijn grofweg drie omgevingen waarin *Innovatief ondernemen* gebruikt wordt in het onderwijs. De drie verschillen van elkaar in de mate waarin de twee bovengenoemde zaken worden meegenomen.

#### **Setting 1: combinatie met daadwerkelijk ondernemen**

De ideale setting voor het gebruik van *Innovatief ondernemen* is volgens ons *in combinatie met daadwerkelijk ondernemen*. Bijvoorbeeld als introductieblok in een jaar waarin de studenten een studentonderneming runnen. Van oudsher is dit vooral binnen opleidingen SBRM op HBO-niveau gangbaar, maar je ziet studentondernemingen ook steeds meer op ROC's en, zeker in Vlaanderen, in het secundair onderwijs. Informatie voor docenten over het opzetten van studentondernemingen en ondersteuning daarbij is verkrijgbaar bij de Stichting Jong Ondernemen ([www.jongondernemen.nl](http://www.jongondernemen.nl)). Naast kennis en vaardigheden wordt in deze setting ook gewerkt aan de ondernemende attitude en aan daadwerkelijk gaan. Het reilen en zeilen van de studentonderneming dient meestal als toets en als basis voor beoordeling.

#### **Setting 2: minor entrepreneurship**

De op een na beste setting, en een die in de praktijk steeds meer voorkomt, is die van een *minor entrepreneurship*. Zo'n minor kan vaak

gevolgd worden door studenten uit alle richtingen (dus ook niet-economisch geschoolden) of is daar zelfs juist voor bedoeld. Een zeer goed voorbeeld (maar er zijn er meer) is de minor die door de Hogeschool van Amsterdam wordt aangeboden ([www.ondernemerschaphva.nl](http://www.ondernemerschaphva.nl)). Een minor duurt in principe een half jaar en heeft een gewicht van 29 of 30 EC. Dat geeft naast de behandeling van het boek voldoende ruimte voor groepswork en specifieke trainingen en workshops. In deze setting is het eindproduct weliswaar een plan, maar dikwijls wordt de minor afgesloten met een presentatie aan externe partijen, waarbij de beste plannen een reële kans op daadwerkelijke uitvoering hebben. Dat laatste valt dan echter buiten het bestek van de opleiding. Met andere woorden: aan een ondernemende attitude wordt op deze manier zeker gewerkt, maar het echte *gaan* blijft buiten beeld.

### **Setting 3: vak zelfstandig ondernemerschap**

De derde mogelijkheid om het boek te gebruiken is bij een vak 'zelfstandig ondernemerschap'. Zo'n vak kan worden gegeven in een algemeen oriënterend blok in de propedeuse van een economische studierichting, of in de laatste jaren van een niet-economische richting. In een dergelijke setting kan het boek de leidraad zijn voor het schrijven van een ondernemingsplan, waarbij het plan veelal het te toetsen eindproduct zal zijn. Ondernemend denken en doen is in zo'n opzet niet gegarandeerd.

De volgorde waarin de settings nu beschreven staan is ook onze volgorde van preferentie. Maar iets is beter dan niets, en ook een vak zelfstandig ondernemerschap kan studenten ondernemender maken. Maar dan moet er in de manier van doceren en toetsen wel expliciet aandacht zijn voor de attitude-kant en voor het 'doen'.

### **Uw rol als docent**

Op veel opleidingen – we spreken ook uit eigen ervaring – wordt nog veel gewerkt met klassicale hoorcolleges. De docent doceert en de studenten consumeren. De hoorcolleges worden op die manier een vervanger van het boek, of op zijn best een alternatief voor de studenten die meer auditief zijn ingesteld. De meest gestelde vraag tijdens dit soort bijeenkomsten is: 'Moeten we dit kennen voor het tentamen?' Er zijn docenten die op deze manier met *Innovatief ondernemen* willen omgaan, want we hebben al meerder verzoeken ontvangen om PowerPoint-slides. Maar volgens ons breng je zo geen begrip over. Hoogstens wat kennis, die je vervolgens kunt toetsen met een meerkeuzetentamen (we hebben ook al verzoeken om tentamenvragen ontvangen).

Wij zouden deze aanpak sterk willen ontmoedigen: niemand wordt er ondernemender door. Hoe dan wel? De kernwoorden zijn uitdagen, interactie, studenten aan het werk zetten, van elkaar laten leren. En daar hoef je helemaal geen entertainer voor te zijn. Een paar eenvoudige tips:

- *Eén onderwerp per les.* Of om precies te zijn: één boodschap per les. Onmogelijk? Welnee. 'In der Beschränkung...' Een dergelijke aanpak dwingt je wel tot goed nadenken. Wat vind ik de centrale boodschap als we het (bijvoorbeeld) over verkopen hebben? Het boek geeft voorzetten (wij hebben bij het schrijven ook op deze manier nagedacht), maar ook voldoende ruimte voor afwijkende meningen. En onder die ene kernboodschap kun je vervolgens een heleboel informatie kwijt, zoals we hieronder zullen illustreren.
- *Studenten laten voorbereiden en laten presenteren.* Als je tegen studenten zegt: 'Volgende week behandelen we hoofdstuk 3 en 4,' dan is de kans vrij klein dat ze die hoofdstukken gaan lezen. Maar als je zegt: 'Volgende week behandelen *jullie* hoofdstuk 3 en 4,' dan wordt de kans een stuk groter. *Innovatief ondernemen* is geschreven met het idee dat studenten parallel aan de collegereeks groepsgewijs aan een ondernemingsplan schrijven: dat levert voldoende input voor presentaties. Maar ook als er geen ondernemingsplan geschreven wordt blijft deze aanpak bruikbaar. Bij sommige groepen zal het voldoende zijn om vooraf vragen of stellingen aan te dragen – in het boek is er aan het einde van elk hoofdstuk een aantal opgenomen onder de ironisch bedoelde kop 'tentamenvragen'. In andere gevallen zal het nodig zijn een iets formelere vorm te kiezen; een presentatie die meeweegt in de beoordeling, bijvoorbeeld.
- *Voortbouwen en verdiepen.* Door vragen te stellen over het gepresenteerde (vragen, doorvragen, aanjagen, stellingen deponeren, tegenvoorbeelden inbrengen, de boeman spelen, concretiseren en studenten uit laten spreken) wordt het begrip van het thema verrijkt en verdiept. Daarbij hoort:
- *Samenvatten.* Gaandeweg de discussie sla je de piketpaaltjes door op het bord de geboekte voortgang vast te leggen. Aan het einde van de sessie staan de *class notes* op het bord. (Tip: leg ze vast met de digitale camera.)
- *Praktische vaardigheden trainen.* Een collegereeks ondernemerschap op deze manier leent zich uitstekend voor het trainen van praktische ondernemersvaardigheden zoals presentatietechniek (inclusief *pitching* en het gebruik van PowerPoint) en verkooptechniek.

### **Intermezzo: de verdiepingsdriehoek**

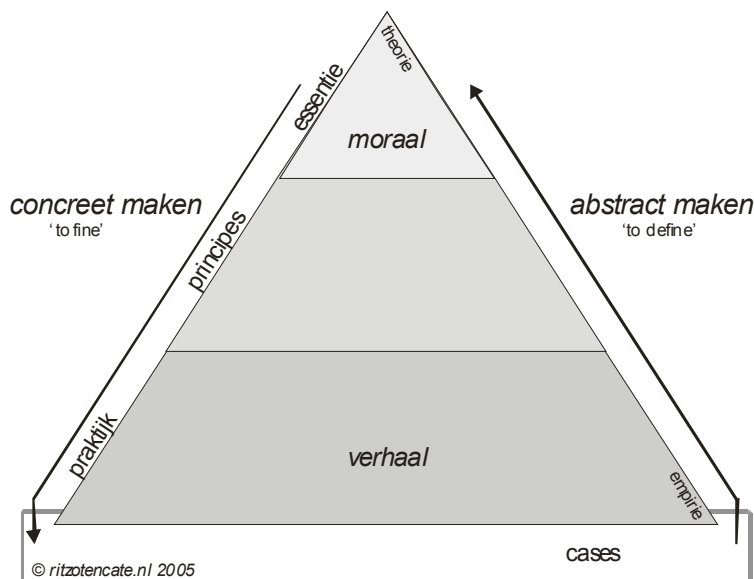
Een handig hulpmiddel om per college één boodschap te behandelen is de verdiepingsdriehoek. De verdiepingsdriehoek? Ja, de verdiepingsdriehoek. Onze ervaring is dat een goed college samengevat kan worden in één plaatje, in de vorm van een driehoek. We lichten dit toe.

In zekere zin gaat het bij 'kennisoverdracht' steeds om de interactie tussen verhaal en moraal, tussen empirie en theorie, de casus en de essentie. Wat zien we concreet? Wat zijn de principes erachter? Hoe

denken we er – in algemene zin – over? Wat is de essentie van wat je wilt 'overdragen'? Hoe zie je dat in de praktijk in andere cases?

Of je nu college geeft over ondernemerschap, een filosofische discussie voert over kentheorie of een sprookje analyseert: de discussie is inhoudelijk van hogere kwaliteit en beklijft beter wanneer je tussen niveaus switcht, af en toe het perspectief wisselt. De moraal van bijvoorbeeld 'Klein Duimpje' is mogelijk waardevol voor de opvoeding van kinderen, maar het sprookje blijft bij een ieder hangen door de herinnering aan het strooien van steentjes en broodkruimels. Weglopen van huis is niet handig als je je niet goed hebt voorbereid! *Failing to prepare, is preparing to fail...* Onderstaande figuur reikt een handvat aan.

In onderstaande figuur zie je drie lagen: de essentielaag, de principeslaag en de praktijklaag. Feitelijk gaat het op elke laag inhoudelijk over hetzelfde, alleen op een ander abstractieniveau. Bij essentie: kort en bondig in maximaal één zin verwoord waar we het over hebben (vandaar ook de kleinere ruimte in de driehoek). Bij de principeslaag noemen we de begrippen die spelen bij die essentie. En in de onderste laag hoe die principes in de praktijk feitelijk spelen. De essentie heeft vaak een meer 'theoretisch' karakter. De praktijk is meer geïnspireerd vanuit bijvoorbeeld een case. De principeslaag verenigt beide.

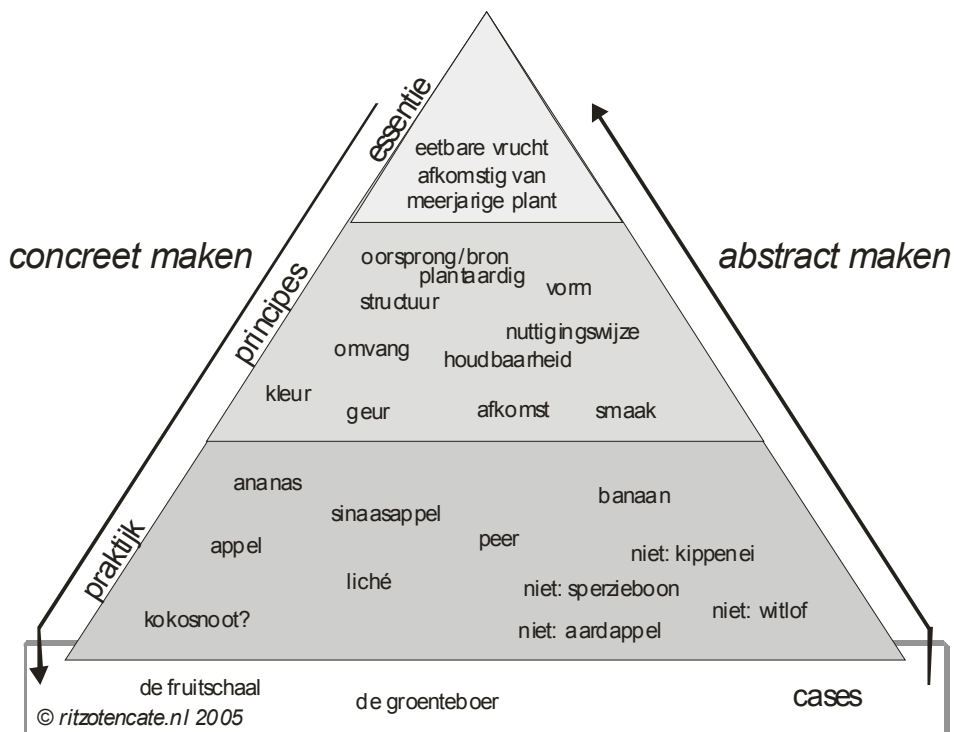


Figuur a: Leren, discussiëren en werken met de verdiepingsdriehoek

Als het goed is, helpt de verdiepingsdriehoek je om beter je college voor te bereiden. Pas als je op elke laag iets 'zinnigs' hebt ingevuld op basis van theorie én praktijk, heb je voldoende bagage om de discussie in te gaan. In principe zet je een consistent plaatje in elkaar: wat je op de ene laag neerzet, mag niet in strijd zijn met wat je op de andere verkondigt. Maar in de principes- of de essentielaag kan het natuurlijk wel gaan om een spanningsveld, een paradox.

### Snoep gezond: een sappig voorbeeld

Om een en ander te verhelderen kun je bijvoorbeeld het thema fruit als voorbeeld nemen. Niet ondernemerschap, maar fruit; het moet niet altijd even hard zijn. Denk eens na en bedenk even snel wat fruit volgens jou is. Wat maakt fruit tot fruit en bijvoorbeeld niet tot groente? 'Fruit is een appel, een sinaasappel'. Fruit ligt bijvoorbeeld in de fruitmand en je kunt het kopen bij de groenteboer. Groenteboer? Daar heb je het al! Daarom: wat *is* fruit? Een appel, een peer..., maar een sappige wortel? Een aardappel? Allemaal eetbaar, te koop bij de groenteboer. Afkomstig van planten. Maar wat maakt een appel fruit en een aardappel niet? Wat zegt de Van Dale (de theorie, een eerste poging tot *essentie*)? Onder andere: *eetbare vruchten*. En wat is dan een vrucht Van Dale? Een kuiken is in zekere zin toch ook een vrucht en eetbaar, dus fruit? Aanscherpen dus, die definitie. Afkomstig van een plant erbij? Zo is dat kuiken er in elk geval uit gefilosofeerd. 'Eetbare vrucht afkomstig van een plant.' Is die sperzieboon ook fruit? Nee, groente. Wat is het verschil? Welk *principe* maakt een boon groente en een kers fruit? De niet-meerjarigheid van de plant van oorsprong? Inderdaad: veel vormen van fruit die we kunnen bedenken groeien aan een 'boom': sinaasappelboom, appelboom, perenboom, kokospalm... Maar bessen groeien aan struiken. En de ananas dan? En voor wie moet het eetbaar zijn? Alleen voor de mens? Zijn lijsterbessen fruit? Het is dus lastiger dan we wellicht eerst dachten. Maar het punt is waarschijnlijk helder. Een voorbeeld van essentie, principes en praktijk die spelen bij het begrip 'fruit' vind je in onderstaande driehoek.



Figuur b: fruit in de verdiepingsdriehoek: essentie, principes en praktijk

De essentie is kort en krachtig. Principes wijden iets verder uit en hebben dus qua 'beschrijving' een iets grotere omvang. De praktijk laat wel erg veel ruimte voor de *fantasie*. Voorbeelden te over. Ruimte om te schrijven. Deze driehoek is bruikbaar voor elk college en helpt je vraag en antwoord klaar te hebben en de discussie te richten. En het fruitbeeld – dat moge voor zich spreken – is een mooie opwarmer voor of kennismaking met het soort discussie dat je met de studenten wilt voeren. Neem er gerust wat van.

### **Voorstel voor een collegereeks**

Omdat het boek in verschillende settings gebruikt zal worden, zal ook het aantal contacturen verschillend zijn. We gaan in de opzet hieronder uit van de behandeling van het boek in één blok (tien weken). Op de meeste hogescholen zijn de laatste een of twee weken hiervan bestemd voor tentamens, en de een of twee weken daarvoor zijn collegevrij. Ons voorstel zou zijn om geen tentamen af te nemen en de laatste week te benutten voor de presentatie van de ondernemingsplannen. De volgorde volgt de volgorde van het boek. Bij het schrijven van een ondernemingsplan moet je nu eenmaal eerst het ene doen voordat je aan het andere kunt beginnen. We raden niet aan om een andere volgorde te kiezen.

**1. Inleiding** (hoofdstukken 1-3). Wat is ondernemerschap? Waarom hebben we het over 'innovatief' ondernemen? Het verschil tussen ondernemen en een eigen zaak hebben. Ondernemerscompetenties. Het ondernemersklimaat. Het ondernemingsplan als kader: opbouw van de collegereeks en programma van de cursus.

*Vorbereiding:* lezen van hoofdstuk 1-3. Nadenken over: over welke ondernemersvaardigheden beschik jij? Is ondernemen iets voor jou? Wat voor ondernemer ben jij?

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstuk 4. Krantenknipsels en andere illustraties verzamelen die volgens jou duiden op belangrijke trends.

**2. Naar buiten kijken en kansen zien** (hoofdstuk 4). Laat enkele studenten hun materiaal presenteren. Welke trends zien we? Opmerkingen en aanvullingen? Welke businesskansen zien we hierin, brainstormend in groepjes of plenair? Formeer groepjes van maximaal vijf studenten rondom elke businesskans.

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstuk 5. Groepsgewijs je idee uitwerken tot een korte trendanalyse, een beschrijving van het gat in de markt en een beschrijving van het antwoord daarop. Plus een eerste schets van je plek in de markt, bijvoorbeeld aan de hand van het vijfkrachten-model of een strategische kaart.

**3. Het strategisch spel** (hoofdstuk 5). Laat een of twee groepen hun materiaal presenteren. Laat aan de hand van vragen de strategische

concepten aan de orde komen. Hoe onderscheiden ze zich van de concurrentie?

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstuk 6. Uitwerken van je businessconcept (blz. 94). Plus een aanzet tot je verdienmodel: voor wie is je product van waarde en hoe ga je hem laten betalen?

**4. Verdienen met de klant** (hoofdstuk 6). Laat een of twee groepen hun materiaal presenteren. Toets zelf op de strategische kant. Laat de rest van de studenten creatief meedenken over het verdienmodel. Zijn er sponsors denkbaar? Valt de doos te verbeteren of zijn er verschillende dozen denkbaar voor verschillende klantgroepen?

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstuk 7. Uitwerken verdienmodel. Plus een eerste schets van een verkoopplan: wie zijn je klanten, hoe kom je daar in beeld en wat zijn je verkoopargumenten.

**5. Verkopen is laten kopen** (hoofdstuk 7). Laat een of twee groepen hun materiaal presenteren. Bespreek. Speel een rollenspel: laat een van de groepen hun product verkopen aan een bepaalde klantengroep. Maak in de bespreking de verschillende stappen in het verkoopproces helder.

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstukken 8 en 9. Uitwerken verkoopplan. Eerste schets van de organisatie: welke bedrijfsprocessen heb je, welke resources heb je nodig, hoe ga je dat regelen, welke rechtsvorm kies je en waarom, plus een sterkte/zwakte-analyse van je team.

**6. De onderneming vormgeven** (hoofdstukken 8 en 9). Laat een of twee groepen hun materiaal presenteren. Bespreek. Maak in de bespreking duidelijk wat de te maken keuzes zijn en welke afwegingen hierbij een rol spelen.

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstuk 10. Uitwerken van het operationeel plan. Invullen van je financieel plan met behulp van de Excel-template op [www.innovatiefondernemen.com/downloads.html](http://www.innovatiefondernemen.com/downloads.html) of [www.pearsoneducation.nl/mulder](http://www.pearsoneducation.nl/mulder).

**7. Gevoel voor geld** (hoofdstuk 10). Laat een of twee groepen hun materiaal presenteren. Bespreek. Let daarbij op twee dingen: de technische correctheid (staan de dingen op de goede plaats) en de gemaakte veronderstellingen (slaat het ergens op). De ervaring leert dat studenten zonder economische achtergrond met dit onderdeel soms grote moeite hebben; het kan daarom zinvol zijn om de studenten te vragen hun materiaal van tevoren te mailen.

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstuk 11. Afmaken financieel plan plus wat er verder nog niet af is. Presentatie voorbereiden.

**8. De zwarte hoed** (hoofdstuk 11). Laat elk team zijn plan presenteren en laat de rest van de groep daar kritisch (maar realistisch en opbouwend) proberen gaten in te schieten. Bewaak de discussie en het opbouwende karakter!

*Huiswerk voor de volgende keer:* lezen hoofdstukken 12 en 13. Finaliseren ondernemingsplan. Voorbereiden eindpresentatie.

**9. Klaar voor de start** (hoofdstukken 12 en 13) – geen college. Benut deze week eventueel voor een spreekuur. Plannen aan het eind van deze week laten inleveren.

**10. Finale.** Laat de studenten hun plannen presenteren. Maak er eventueel een wedstrijd van, met een onafhankelijke jury, prijzen en een borrel na afloop. Enjoy!

### **Ten slotte**

De meeste scholen beschikken over Blackboard of een andere intranet-toepassing. Dit is zeer geschikt om opdrachten en *class notes* te publiceren, maar kan vaak ook worden gebruikt om de groepen een virtuele werkplek te bieden. Als alternatief voor Blackboard kun je ook via een weblog gedurende de cursus materiaal beschikbaar stellen.

Ondersteunend materiaal voor de collegereeks komt beschikbaar via [www.pearsoneducation.nl/mulder](http://www.pearsoneducation.nl/mulder) en/of [www.innovatiefondernemen.com](http://www.innovatiefondernemen.com).

Hier vind je in ieder geval de schema's uit het boek (voor als je toch PowerPoints wilt maken, bijvoorbeeld) en een voorbeeld-ondernemingsplan.

Feedback stellen wij zeer op prijs. Mocht je zelf ondersteunend materiaal hebben ontwikkeld en je wilt dit delen, of je studenten hebben een plan gemaakt dat anderen tot voorbeeld kan dienen: mail ons. De adressen vind je in de kop van dit document. Wij zorgen dan voor publicatie op de website, inclusief de verschuldigde credits natuurlijk.

Ronald Mulder  
Ritzo ten Cate  
De Ondernemers BV  
Assen, juli 2006.