

Zo run je een studentenbedrijf

Jeroen Loef

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Utrecht

Ontwerp omslag en binnenwerk: 212 Fahrenheit, Groningen
Technisch tekenwerk: Integra, Pondicherry, India

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers BV, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-82665-9
ISBN 978-90-01-82664-2
NUR 801

Woord vooraf

Gefeliciteerd met de eerste stap voor het runnen van je eigen studentenbedrijf. Dit boek is een praktische gids langs alle stappen die ondernemers zetten om te komen tot gevalideerde verdienmodellen.

Ondernemerschap is leuk. Het geeft je de mogelijkheid om jouw volledige creativiteit, inzicht en kunde te gebruiken. Om net dat ene gat in de markt te vinden, die leuke gadget leuker te maken of een sociaal bedrijf op te richten. Jouw route naar jouw bedrijf begint bij dit boek.

Deze gids is tot stand gekomen door middel van een combinatie van eigen ondernemerschapservaring, verhalen van andere ondernemers en tien jaar ondernemerschapsonderwijservaring. Ik wil je graag meenemen langs de verschillende stappen, modellen en inzichten waarvan ik heb mogen meemaken dat, als studentenbedrijven deze goed toepassen en gebruiken, er grote successen kunnen worden bereikt.

Zo run je een studentenbedrijf is geschreven vanuit een passie voor ondernemerschap en een passie voor onderwijs. Mensen helpen om het beste uit zichzelf te halen is een belangrijke drijfveer voor mijzelf. Ondernemers hebben, over het algemeen, een karakter dat niet per se luistert naar adviezen van anderen. Daarom is dit boek ook niet op die manier geschreven. Ik wil jullie graag meenemen in je eigen reisverhaal. Gebruik dit boek als een handvat en houvast voor jouw eigen ondernemerschapsreis.

Er staan stappen en punten in die je naar een volgende stap in je ondernemerschap kunnen brengen. Ondernemerschap is echt iets dat je moet ervaren. Het is niet uit een boek te leren. Daarom hoop ik dat je jouw reis in dit boek gaat opschrijven, waardoor jouw verhaal deelbaar wordt met anderen. Aan het eind van elke stap is daarom ruimte opengelaten voor je eigen ideeën, mindmaps of schetsen.



Op de website www.zorunjeeenstudentenbedrijf.noordhoff.nl vind je cases, modellen, checklists, hyperlinks en een aantal Excel-modellen. Voor de docent is er op de website materiaal te vinden zoals een PowerPointpresentatie, een studiewijzer en tips voor de organisatie van het onderwijs.

Graag wil ik mijn uitgever, Petra Prescher, bedanken voor het geven van de mogelijkheid om dit boek te schrijven en het geduld dat zij heeft getoond in het tot stand komen ervan. In het bijzonder bedank ik mijn vrouw en dochter, Heidi en Fay, voor de energie, raad en tijd die ik van hen gekregen heb om hiermee aan de slag te mogen gaan.

Heel veel plezier met het creëren van jouw ondernemerschapsreis.

Jeroen Loef MEd
Groningen, januari 2018

Inhoud

De tien stappen van het runnen van een studentenbedrijf 6

Inleiding 8

Stap 1 Begin met een reden 11

- 1.1 Waarom een bedrijf beginnen? 12
- 1.2 Het studentenbedrijf 13
- 1.3 Effectuation 13
- 1.4 Golden Circle 15
- 1.5 De Golden Circle toegepast 16

Activiteit: Maak jouw reden helder 18

Stap 2 Ontwerp jouw concept 23

- 2.1 Design Thinking 23
- 2.2 Design Thinking toegepast 25

Activiteit: Pas de stappen van Design Thinking toe 26

Stap 3 Business Model Canvas 33

- 3.1 Ondernemingsplan versus Business Model Canvas 33
- 3.2 Business Model Canvas toegepast 34
- 3.3 Business Model Canvas toegepast 36

Activiteit: Maak je eigen Business Model Canvas 37

Stap 4 Lean onderzoek 43

- 4.1 Vijf fasen van Lean Startup 44
- 4.2 Onderzoeksmethodologie 45
- 4.3 Toegepast onderzoek 47

Activiteit: Get out of the Building 48

Stap 5 Waardecreatie 53

- 5.1 Denken in waardecreatie 54
- 5.2 Waardeketen toegepast 56

Activiteit: Maak je eigen waardeketen 58

Stap 6 Organiseer en beheers 63

- 6.1 Ondernemen is organiseren 63
- 6.2 Organogram van een studentenbedrijf 64

Activiteit: Maak een organogram 68

Stap 7 Interne communicatie 73

- 7.1 Studentenbedrijfscultuur 73
- 7.2 Stakeholders 75
- 7.3 Systemen 76
- 7.4 Maak er beleid van! 77

Activiteit: Stel je eigen beleid vast 79

Stap 8 Externe communicatie 85

- 8.1 De kracht van marketing & sales 85
- 8.2 Marketingmix van het studentenbedrijf 86
- 8.3 Salespitch, stap voor stap 88
- 8.4 De kracht van een campagne 90
- 8.5 Voorbeeld campagne 91

Activiteit: Stel je eigen campagne op 92

Stap 9 Financieel plan 97

- 9.1 Geldstroom moet volgbaar zijn 97
- 9.2 Balans opmaken 99
- 9.3 Exploitatiebegroting 101
- 9.4 Liquiditeitsbegroting 101

Activiteit: Maak je geldstroom zichtbaar 102

Stap 10 Verantwoorden 109

- 10.1 De kracht van reflectie 110
- 10.2 STARR-methode uitgelegd 110
- 10.3 STARR-methode toegepast 111

Activiteit: Reflecteer jezelf 113

Literatuurlijst 118

Over de auteur 118

Register 119



**Online ondersteuning op
www.zorunjeeenstudentenbedrijf.noordhoff.nl**

Stap 1: Begin met een reden

- Blanco Golden Circle
- Ondernemerstest

Stap 2: Ontwerp jouw concept

- Stappen van Design Thinking

Stap 3: Business Model Canvas

- Blanco Business Model Canvas

Stap 4: Lean Onderzoek

- Checklist voor onderzoeksmethodiek

Stap 5: Waardecreatie

- Blanco Waardeketen

Stap 6: Organiseer en beheers

- Blanco organogram

Stap 7: Interne communicatie

- Voorbeeld agenda
- Voorbeeld notulen
- Voorbeeld plan van aanpak
- Voorbeeld samenwerkingscontract
- Blanco Ui van Sanders

Stap 8: Externe communicatie

- Checklist voor AIDA
- Checklist voor verkoopgesprek

Stap 9: Financieel plan

- Rekenmodel in Excel ten behoeve van financieel plan

Stap 10: Verantwoorden

- Checklist voor STARR-methode

De tien stappen van het runnen van een studentenbedrijf



Stap 1: Begin met een reden

Dit is de belangrijkste stap in ondernemerschap. De reden van de ondernemer om te beginnen en het bestaansrecht van de onderneming worden hier inzichtelijk gemaakt.

1

Stap 2: Ontwerp jouw concept

Deze stap geeft handvatten voor het aanwakkeren van jouw creativiteit. Vanuit een oplossingsgerichte methode kom je tot het ontwerp van een concept.

2

Stap 3: Business Model Canvas

In deze stap maak je de vertaalslag van het bedachte concept naar een concreet verdienmodel. De uitwerking van het concept naar een waardepropositie doe je hier.

3

Stap 4: Lean Onderzoek

In deze stap toets je de haalbaarheid van het verdienmodel aan de hand van snelle feedbackmomenten met de potentiële klant. Ondernemerschap door middel van wetenschap.

4

Stap 5: Waardecreatie

Voor het uitvoeren van het getoetste verdienmodel is een interne organisatie nodig. Het in kaart brengen van de benodigde processen van het studentenbedrijf worden hier toegelicht.

5

Stap 6: Organiseer en beheers

Als de processen in kaart zijn gebracht is de volgende stap de afstemming van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het studentenbedrijf.

6

Stap 7: Interne communicatie

De bouwstenen voor een stabiele interne communicatie naar de stakeholders worden hier uiteengezet. Communicatiebeleid om intern te beginnen en extern te winnen.

7

Stap 8: Externe communicatie

Deze stap richt zich op de marketingcommunicatie en salesactiviteiten van het studentenbedrijf. Hier krijg je de criteria voor een overtuigende pitch en campagne.

8

Stap 9: Financieel plan

Om gefundeerde beslissingen te nemen is het noodzakelijk een kloppend financieel plan te maken. Een gezonde boekhouding is een goed teken voor een sterk studentenbedrijf.

9

Stap 10: Verantwoorden

De laatste stap geeft handvatten voor terugkijken en reflecteren. Hierdoor krijg je beter inzicht in gedane beslissingen, waardoor toekomstige beslissingen beter worden onderbouwd.

10

Inleiding

Zo run je een studentenbedrijf

Dit boek dient als een routekaart langs alle stappen die succesvolle studentenbedrijven hebben gezet.

Het geeft met behulp van voorbeelden en casussen van echte ondernemers inzicht in de reis die door deze ondernemers is gemaakt. *Zo run je een studentenbedrijf* is een praktische gids voor het opzetten en runnen van een studentenbedrijf, waarbij aandacht is voor valkuilen en successen binnen elke stap.

De tien stappen zijn onder te verdelen in drie fasen.

Fase 1: Ondernemer en concept

Fase 1 richt zich op de beginfase van een studentenbedrijf. Hier komen de grondbeginselen van het ondernemen aan bod. De belangrijkste stap is weten waarom je een onderneming wilt beginnen. Dit wordt in Stap 1 besproken. Hoe je een bedrijfsconcept kunt bedenken komt daarna in Stap 2 aan bod. In Stap 3 volgt de uitwerking van een idee naar een verdienmodel. In Stap 4 leer je hoe je gericht onderzoek doet naar de haalbaarheid en welke valkuilen kunnen voorkomen.

Aan het einde van fase 1 heb je jouw motivatie helder, heb je een concept voor je studentenbedrijf met een uitgewerkt verdienmodel en heb je dit gevalideerd met jouw potentiële markt.

Fase 2: Onderneming en organisatie

Met een uitgewerkt en onderzocht verdienmodel is het tijd om een onderneming op te zetten. Fase 2 geeft de handvatten voor het inrichten van de organisatie van het studentenbedrijf. Het goed plannen en inrichten van de processen voor de totstandkoming van het concept is essentieel voor succes. Stap 5 gaat in op de vraagstukken rondom deze keten van processen. Stap 6 geeft inzicht in de organisatievormen van studentenbedrijven. Deze stap geeft richting aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen jouw studentenbedrijf. In Stap 7 komen vervolgens communicatievormen met verschillende stakeholders van het studentenbedrijf aan bod. Stap 8 geeft de richtlijnen voor het opzetten van campagnes, pitches en presentaties voor de concepten van jouw studentenbedrijf.

Fase 3: Accountability

In deze fase krijg je handvatten bij het verantwoorden van de gedane zaken van je studentenbedrijf. Stap 9 behandelt de belangrijkste aspecten van de financiële huishouding. Hiermee kan uitgelegd worden welke beslissingen en acties tot welke

resultaten hebben geleid. Daarbij wordt ook inzicht gegeven in de boekhouding en financiën van de organisatie. Terugblikken, zodat er beter naar de toekomst van het studentenbedrijf kan worden gekeken, is het uitgangspunt van Stap 10.

Niet elk studentenbedrijf zal met dezelfde stap beginnen. Voor alle student-ondernemers is dit boek echter het houvast om de stappen – van een gevalideerd verdienmodel tot een goedlopend studentenbedrijf – te doorlopen.

Elke stap die in dit boek wordt gezet, zal worden toegelicht aan de hand van voorbeelden van een voor dit boek in het leven geroepen studentenbedrijf. Dit is de rode draad door het boek, waardoor de interacties van de eigen ondernemersreis gemakkelijker te herkennen zijn. Ook gebruikt elke stap een kernmodel als uitgangspunt. Het betreffende model is gekozen vanwege zijn simpliciteit en de heldere weergave van de stap. Verder wordt elke stap afgesloten met een activiteit, waarbij je de kennis toepast op je eigen studentenbedrijf.

Het studentenbedrijf dat zal worden gebruikt als rode draad is *'De Lichtbel'*. De Lichtbel is een bedrijf dat zich richt op de productie en de verkoop van een product dat zowel fietsbel als fietslamp is. Dit boek werkt de opzet van dit hele bedrijf uit aan de hand van de volgende stappen, methoden en modellen.

Stappen, methoden en modellen

Stappen	Kernmodel	Auteur
Stap 1: Begin met een reden	Golden Circle	Sinek, 2009
Stap 2: Ontwerp jouw concept	Design Thinking	Simon, 1969
Stap 3: Business Model Canvas	B.M.C.	Osterwalder, 2008
Stap 4: Lean onderzoek	Lean Startup	Ries, 2011
Stap 5: Waardecreatie	Waardeketen	Porter, 1985
Stap 6: Organiseer en beheers	Organogram	Van der Schroeff, 1968
Stap 7: Omgang met stakeholders	Ui van Sanders	Sanders, 2005
Stap 8: Bruggen bouwen	A.I.D.A.	Strong, 1925
Stap 9: Boekhouding	Balans/Exploitatie/Liquiditeit	Kamer van Koophandel
Stap 10: Verantwoorden	STARR-methode	MIT, 2005

Ondernemerschap is vooral doen. Ervaar de stappen en leer van de interacties. Sta open voor nieuwe inzichten, feedback en vragen die je van anderen gaat krijgen over het studentenbedrijf. Ook bedrijven die al verder zijn, kunnen dit boek gebruiken als houvast en leidraad voor hun ondernemersreis.

Stap 1

Begin met een reden

Stap 2

Ontwerp jouw concept

Stap 3

Business Model Canvas

Stap 4

Lean onderzoek

Stap 5

Waardecreatie

Stap 6

Organiseer en beheers

Stap 7

Interne communicatie

Stap 8

Externe communicatie

Stap 9

Financieel plan

Stap 10

Verantwoorden

1.1 Waarom een bedrijf beginnen?

1.2 Het studentenbedrijf

1.3 Effectuation

1.4 Golden Circle

1.5 Golden Circle toegepast

Activiteit: Maak jouw reden helder

Stap 1

Begin met een reden

1

Landen op een komeet

Veertig jaar geleden zaten drie personen achter hun werkstation. Hun taak was de omgeving rondom de aarde in de gaten te houden. Zij zochten naar kometen en meteorieten. Zij tuurden naar een beeldscherm en verwonderden zich over de dingen die zij daar zagen. Een van de drie kreeg een ingeving. Hij bedacht een concept dat de wereld op den duur zou veranderen. De ingeving die hij had, was om op een komeet te landen.

Zijn twee collega's vonden het een geweldig idee en begonnen mee te denken over de mogelijkheden en manieren om deze ambitie werkelijkheid te laten worden. Ze kwamen er al snel achter dat zij dit niet met drie personen konden oplossen. Ze hadden meer kennis en kunde nodig van de organisatie waarvoor zij werkten. Dus de bedenker van het idee ging de organisatie in. Hij sprak zijn leidinggevende en maakte ook hem enthousiast over het idee. Deze leidinggevende sprak weer met zijn leidinggevende en uiteindelijk kwam men bij de hoogste baas uit. Ook die geloofde in het idee en wilde op een komeet landen. Hij vroeg zich echter wel af: 'Hoe moeten we dat dan doen?' Het antwoord dat hij kreeg was simpel: 'Geen idee, dat zullen we moeten onderzoeken en uitproberen.' Allerlei uitdagingen en oplossingen volgden zich in rap tempo op, waarbij continu moest worden teruggegaan naar de kern van het probleem. Zo moest men bedenken hoe een voertuig precies kon worden aangestuurd om zeer kleine aanpassingen te kunnen maken in de koers. Een ander probleem was de schade die ruimtestof kon aanbrengen aan apparatuur en instrumenten, om over de stroomvoorziening nog niet eens te spreken. Voor alle problemen zijn uiteindelijk oplossingen gevonden waarvan consumenten in het dagelijks leven ook nu nog de vruchten plukken. De oplossing voor de stroomvoorziening was namelijk het gebruik van zonnepanelen, de oplossingen voor schade aan apparatuur en instrumenten was een sterke vorm van aluminiumfolie en 'onbreekbaar' glas. Het nadenken over het regelen van de besturing bij koerswijzigingen resulteerde in precieze aansturingprotocollen die uiteindelijk tot het ontstaan van bluetooth en wifi hebben geleid.

Door te denken in oplossingen en te zoeken naar mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden was het in 2014 dan zover. De ruimtesonde Rosetta plaatste zich in een baan om de komeet 67P/Tsjerjoemov-Gerasimenko en op 12 november maakte zich van de ruimtesonde Rosetta een lander los die een geslaagde landing op de komeet wist te maken.

Het onderzoeken en uitproberen leidde tot iets wat voor het eerst in de geschiedenis van de mensheid mogelijk bleek te zijn: landen op een komeet. Waarom was er niemand in die organisatie die destijds zei: 'Dit doen we niet, dit kan niet uit'? Omdat er mensen waren die geloofden in de mogelijkheden van onderzoeken en uitproberen en dat dit kon leiden tot nieuwe inzichten. Deze organisatie was de European Space Agency (ESA). Hun bestaansrecht ligt in het ontdekken en aangaan van nieuwe uitdagingen in de ruimte.

1.1 Waarom een bedrijf beginnen?

Ondernemerschap heeft aantrekkingskracht. Het heeft het imago van vrijheid, eigenaarschap, veel geld verdienen en 'de baas' zijn. Deels klopt dit imago, maar er zijn natuurlijk ook valkuilen, zoals overtuigd zijn van je eigen idee, jouw gang van zaken doordrammen, onzekerheid van slagen en risico lopen.

Er is veel onderzoek gedaan naar motieven van ondernemers en de neiging naar ondernemerschap. Door inzicht te krijgen in deze afwegingen en beweegredenen van anderen kun je voor jezelf bepalen waarom jij wilt ondernemen. Dit is belangrijk omdat jij daardoor weet wat jouw drijfveren zijn. Deze kun je dan vertalen naar jouw inzet voor je studentenbedrijf. Waarom je de dingen doet zoals je ze doet, is essentieel in de communicatie naar jezelf en naar anderen.

David McClelland (1961) heeft de motivatie van starters onderzocht. Zijn onderzoek toonde aan dat ondernemers de volgende drie aspecten meer dan gemiddeld in zich hadden.

Need for Achievement

Dit is de drang om jezelf te bewijzen en de drang om iets te willen bereiken en/of toevoegen aan de maatschappij. Deze behoefte voel je vooral als je iets wilt opbouwen en de behoefte hebt om jouw bevindingen en creaties met anderen te delen en ook wilt horen dat het goed is wat jij doet.

Locus of Control

Dit betekent dat je de overtuiging hebt beter controle te hebben over situaties en situaties ook beter dan gemiddeld naar jouw hand kunt zetten. Dit gaat vooral over het aansturingsvermogen dat een ondernemer denkt te hebben.

Risk taking propensity

Het derde aspect van ondernemers is dat ze minder moeite hebben met het nemen van risico's. McClelland noemde dit 'risk taking propensity'. In zijn onderzoek namen ondernemers vooral risico's gericht op investeringen en onderhandelingen.

Albert Shapero (1975) onderzocht waarom mensen beginnen met ondernemen. Hij kwam tot vier belangrijke redenen voor mensen om te starten met een bedrijf.

Breuk in de levensloop

Persoonlijke omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat je niet anders kunt dan een eigen bedrijf oprichten. Dit kan ontstaan door ontslag uit een bestaande organisatie, een verhuizing naar een onbekende omgeving, relatiebreuken en andere gebeurtenissen die een grote impact hebben op de levensloop. Ondernemers die om deze reden zijn begonnen, hebben dit voornamelijk uit noodzaak gedaan, niet uit een overweging van experimenteren.

Voorbeeld in de nabije omgeving

Dit zijn mensen die in hun nabije omgeving anderen zien ondernemen en dat daarvoor ook zelf willen doen. Zo'n voorbeeld is meestal familie of een kennis. Deze starters hebben de neiging vooral te luisteren naar de mooie verhalen over vrijheid en eigenaarschap en minder naar de eerdergenoemde valkuilen van ondernemerschap.

Beschikbaarheid van adequate middelen

Dit zijn ondernemers die zijn begonnen omdat ze er de middelen voor hadden en daardoor niets te verliezen hadden. Middelen moet hier gezien worden in de breedste zin van het woord. Niet alleen geld, maar ook netwerk en kennis. Deze ondernemers komen veelal uit een milieu waar veel middelen aanwezig zijn om te kunnen starten met een eigen onderneming.

Neiging tot zelfstandigheid

Dit zijn ondernemers die vooral voor zichzelf willen werken, die niet onder een werkgever kunnen of willen opereren. Voor deze ondernemers is vrijheid en eigenaarschap het belangrijkste dat er is.

1.2 Het studentenbedrijf

Het studentenbedrijf is een bedrijfssetting opgezet en gerund door studenten. De studenten zijn eigenaar van het bedrijf, kiezen de richting en bepalen de koers. De doelen kunnen worden gegeven door de onderwijsinstelling of ingegeven door een eigen motivatie om een bedrijf naast de studie op te richten.

In de praktijk zijn drie archetypes van studentenbedrijven te definiëren. Deze archetypes geven richting aan bedrijfsvoering en marktverkenning.

Handelsstudentenbedrijf

Het handelsbedrijf is gericht op inkopen en doorverkopen van een simpel product. Hier zal vooral sales de boventoon voeren en zit de waardecreatie in de marge die op het product kan worden gehaald.

Creatief/innovatief studentenbedrijf

Dit bedrijf is gericht op het bedenken, ontwikkelen, produceren, verkopen en rapporteren over een zelfbedacht product of innovatie op een bestaand product.

Professioneel studentenbedrijf

Het professioneel studentenbedrijf is gericht op het vercommercialiseren van een vak- en/of kennisgebied waarin de student zich heeft opgeleid of gericht op het uitbouwen van een bestaande 'zolderkamer' onderneming.

1.3 Effectuation

Sarasvathy & Reed (2006) hebben onderzoek gedaan naar zogenoemde expert-ondernemers. Dit zijn ondernemers die altijd succesvol lijken te zijn en van niets iets kunnen maken. De vraag die de onderzoekers stelden was: 'Welke acties ondernemen expertondernemers anders dan reguliere ondernemers?'

Zij kwamen erachter dat de expertondernemers principieel anders omgaan met situaties dan reguliere ondernemers. De vijf principes die Sarasvathy & Reed vonden bij de expertondernemers noemden ze 'Effectuation'.

Bird in the Hand

In plaats van kijken hoe ze voorgestelde doelen moeten bereiken, redeneren expert-ondernemers vanuit de middelen die ze hebben en stellen aan de hand daarvan hun doelen vast.

Affordable Loss

Expertondernemers beredeneren wat ze maximaal bereid zijn om te verliezen in plaats van te redeneren uit een winstoptimalisatie. 'Wat heb ik te verliezen als ik het doe?'

Crazy Quilt

Expertondernemers zoeken verbinding met partijen die ze vertrouwen. Deze partijen helpen elkaar in het beperken van elkaars Affordable Loss. Dus door een juiste verbinding aan te gaan, leidt dit tot versterking van elkaar.

Lemonade

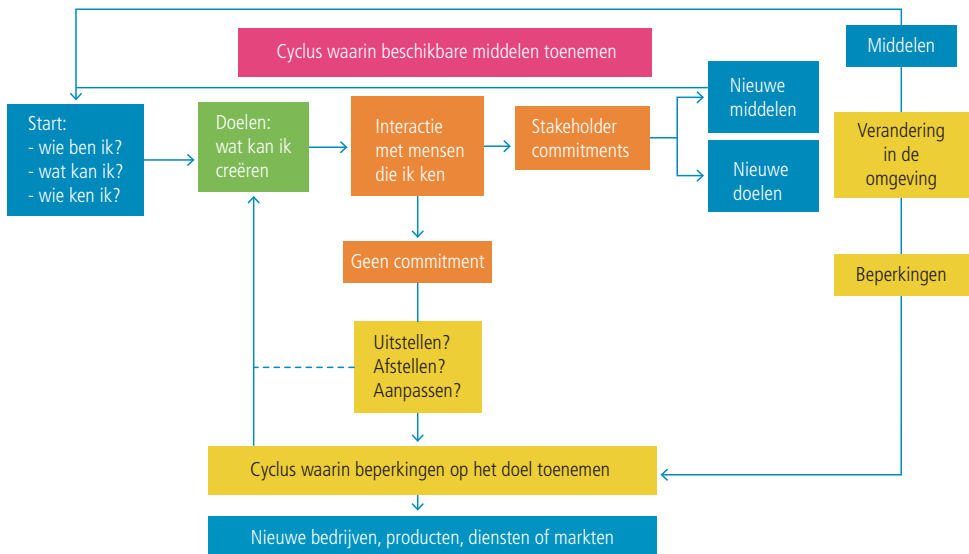
Expertondernemers denken niet in bedreigingen, maar in hefboomen. Nieuwe uitdagingen leiden tot nieuwe kansen om die op te lossen. 'If life gives you lemons, make lemonade.'

Pilot in the Plane

Expertondernemers zijn de beslissers en bepalen de richting. De uiteindelijke verantwoordelijkheid van alles wat er in het bedrijf gebeurt, is te danken aan de acties van de ondernemer. Dus eigen verantwoordelijkheid nemen en staan achter je beslissingen.

Waar reguliere ondernemers dus vooral denken vanuit causaliteit (oorzaak-gevolg), denken expertondernemers vanuit Effectuation.

Figuur 1.1 Effectuation in actie



Figuur 1.1 laat Effectuation in actie zien. In het start-blokje worden de eerste vragen gesteld over de beschikbare middelen van de ondernemer, zonder dat er overleg is geweest met anderen. Hier kijkt de ondernemer puur naar het eigen netwerk en eigen kunnen. Aan de hand van die middeleninventarisatie

worden doelen gesteld, gericht op het ontwikkelen met die middelen. Vervolgens zal gezocht worden naar mensen die kunnen helpen bij de ontwikkeling van het concept. Bijvoorbeeld mensen die kunnen bouwen, ontwerpen of onderzoeken. Daarna volgt het continue bijstellen van de doelen en middelen aan de hand van interacties die ontstaan met verschillende stakeholders (klanten, leveranciers, investeerders, werknemers) van de onderneming.

1.4 Golden Circle

Het is belangrijk om te ontdekken waarom ondernemers iets doen. Dat is belangrijk voor henzelf en ook zeker even belangrijk voor de buitenwereld. Als je kunt vertellen wat jouw drijfveren zijn en deze kunt vertalen naar de drijfveren van jouw onderneming, dan versterk je de positie van jouw bedrijf in het hoofd van de stakeholders. Vaak kunnen bedrijven gemakkelijk vertellen wat ze verkopen of maken, een paar bedrijven kunnen ook nog vertellen hoe ze dat doen en weten welke processen zijn gekozen om te komen tot het product. Weinig bedrijven kunnen vertellen waarom zij dat eigenlijk doen. Dus met andere woorden: wat echt het bestaansrecht van het bedrijf is. Simon Sinek (2009) heeft deze dynamiek onderzocht en heeft het Golden Circle-model ontwikkeld.

Figuur 1.2 Golden Circle



Wat: beschrijft of omschrijft wat er verkocht wordt, bijvoorbeeld smartphones.

Hoe: het proces van de totstandkoming van het verkochte, bijvoorbeeld degelijk ontwerp en design.

Waarom: het doel van het bedrijf, de bestaansreden oftewel het geloof van het bedrijf, bijvoorbeeld: 'Think Different'.

Redeneren vanuit het **wat** speelt in op de rationele gedachten van mensen. Deze zijn moeilijker te beïnvloeden en zorgen vaak voor afwijzing of een te lange dialoog over de plussen en minnen van een product. Redeneren vanuit het **waarom** en in mindere mate vanuit het **hoe** speelt in op overtuigingen, emoties en gevoelens. Daardoor creëer je connectie met individuen en kunnen duurzame relaties gebouwd worden. 'Koop onze telefoon' klinkt veel directer en onpersoonlijker dan 'Help ons de wereld te veranderen door anders te kijken naar de wereld'. Toch is dit het voornaamste verschil tussen de boodschappen van Samsung en Apple als het gaat om de smartphonemarkt.

Als bedrijven redeneren vanuit het bestaansrecht en de ontstaansgeschiedenis van het bedrijf, is het proces van totstandkoming van het verkochte concept aan de klant veel sterker duidelijk te maken. Zo wordt de klant onderdeel van de relatie die jij als bedrijf wilt opbouwen met de wereld.

1.5 Golden Circle toegepast

Hier volgt een toepassing van de Golden Circle op het studentenbedrijf 'De Lichtbel'. Ook komen de verschillende drijfveren en motieven van studenten om te beginnen met een bedrijf aan de orde.

'De Lichtbel' is ook begonnen met een reden. De opdracht die de studenten kregen was: 'Bedenk, onderzoek, ontwikkel, produceer en verkoop een zelfbedachte innovatie.'

Al snel konden de studenten deze opdracht overstijgen en zagen zij het als een uitdaging die hen werd gegeven voor de ontwikkeling van een concrete bijdrage aan de maatschappij.

Daarmee is het **waarom** vastgesteld: bijdragen aan de verkeersveiligheid van de student.

Zij wilden dit bereiken door bestaande veiligheidsproducten te innoveren en makkelijker in gebruik te maken dan het huidige aanbod.

Dat is het **hoe**: producten ontwikkelen die bijdragen aan de verkeersveiligheid van de fietsende student door middel van slimme combinaties, duurzame materialen en design.

De combinatie van een fietsbel en een fietslamp zorgde voor een concreet, tastbaar product dat kon worden geproduceerd.

Daarmee is het **wat** gedefinieerd: de lichtbel, dat wil zeggen een fietsbel en fietslamp in één.

Persoonlijke drijfveren

De studenten die het studentenbedrijf 'De Lichtbel' vormgeven zijn Johan, Boudewijn, Fouad, Simone en Alessa. Hier volgt een korte beschrijving van hen als persoon en van hun drijfveren.

Johan is geboren en getogen in een klein dorpje op het platteland. Hij heeft altijd hard gewerkt voor zijn zakcenten. Daardoor heeft een euro echte waarde voor Johan. Hij wil wat bereiken met zijn studie en is vooral geïnteresseerd in het kunnen opstarten van een eigen bedrijf. Beter worden in zijn beste vaardigheden en uiteindelijk voor zijn eigen geld kunnen zorgen met zijn eigen bedrijf. Zijn valkuilen komen voort uit zijn plattelandsleven en hard moeten werken voor geld. Hij zal mensen snel vertrouwen en heeft moeite met het doen van grote investeringen. Sterktes: drive, achiever, uitgeven wat nodig is. Zwaktes: vertrouwend, risicomijdend, wereld onwijs.

Boudewijn is de jongen met de Gouden Rugzak. Hij komt uit een goeud gezin en heeft nooit echt hoeven nadenken over de waarde van geld. Sinds kort is Boudewijn lid geworden van een grote studentenvereniging. Hij kan genieten van het leven, heeft een groot sociaal netwerk en sport veel. Hij is aanvoerder van het hockeyteam, kan goed leiding geven en is resultaatgericht. Zijn sportmentaliteit zorgt ervoor dat hij altijd wil winnen. Boudewijn maakt zich eigenlijk nergens zorgen om en heeft niet echt een idee waar hij zich in wil ontwikkelen. Op tijd komen

voor afspraken waar Boudewijn het nut niet helemaal van inziet is zijn grootste valkuil. Ook zijn desinteresse voor de grote wereld wordt hem soms kwalijk genomen.
Sterktes: netwerk, leiderschap, rust.
Zwaktes: weinig richting, eigenwijs, te sociaal.

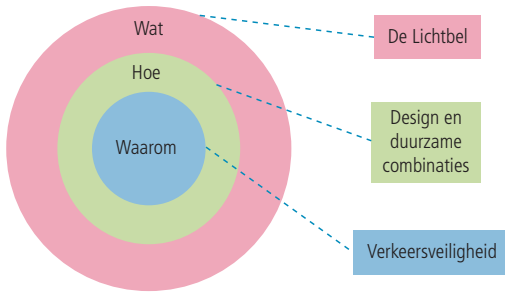
Fouad is opgegroeid in de grote stad. Hij voelt zich op zijn best in groepen. Daardoor kan iedereen wat toevoegen aan een uitdaging en de gezelligheid. Fouad is serieus, doelgericht en staat open voor verbinding met mensen die hij niet kent. Vanuit zijn opvoeding heeft Fouad meegekregen om altijd *in control* te zijn. Als anderen naar jou luisteren, doen ze wat jij wilt. Hij kan snel schakelen tussen belangen van anderen en is hierdoor een goede gesprekspartner met een luisterend oor voor iedereen. De valkuilen van Fouad komen voort uit zijn drang om zichzelf te bewijzen naar zijn familie, waardoor hij veel zelf wil doen en 'te veel hooi op zijn vork' kan nemen.
Sterktes: teamspeler, luisteren, verbinden.
Zwaktes: controle, bewijsdrang, geen nee zeggen.

Simone is de dochter van een ondernemer. Zij mocht van jongs af aan al meewerken in de zaak van haar ouders. Daardoor heeft zij al heel jong een groot verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkeld. Hierdoor kan ze moeilijk samenwerken en opdrachten uit handen geven. Simone is een perfectionist. Alles moet tot in het kleinste detail kloppen. Belangrijk voor haar is klantvriendelijkheid en het beste product. Zij gaat voor het best mogelijke resultaat, waardoor zij zichzelf helemaal kan wegcijferen om het doel te bereiken. Door die houding is zij vaak alleen bezig geweest om opdrachten af te krijgen op haar niveau en niet op dat van de groep. Zij weet precies wat er moet gebeuren en is uitmuntend in plannen en organiseren.
Sterktes: verantwoordelijk, perfectionistisch, planner.
Zwaktes: Einzelgänger, doel heiligt de middelen, eigenwijs.

Alessa is een creatieve geest. Haar gedachten dwalen altijd af naar nieuwe mogelijkheden en verbindingen tussen bestaande dingen. Ze bedenkt combinaties tussen technieken, vormgeving en netwerken. Alessa is zeer associatief en kan daardoor doordraaien in haar enthousiasme voor de ontwikkeling van iets nieuws en innovatiefs. Haar kunde om out-of-the-box te denken geeft haar een voorsprong in creativiteit en uitzinnigheid. Voor haar is het onmogelijke iets waarvan nog niet ontdekt is, hoe het wel kan. Doordat zij zeer conceptueel denkt, kan zij details over het hoofd zien en soms slecht communiceren met anderen. Haar overtuiging voor haar idee is vaak haar valkuil geweest, omdat ze niet luisterde naar input van anderen en daardoor geen commitment kreeg.
Sterktes: creatief, verbinder, out-of-the-box-denker.
Zwaktes: vastbijten, slecht in communicatie, niet luisteren.

Samen bedachten zij het idee van de lichtbel. De lichtbel is een product ter bevordering van de algehele verkeersveiligheid en de zichtbaarheid van fietsers in het bijzonder. Het product is een combinatie van een fietsbel en een fietslamp. Met dit ontwerp worden twee vliegen in een klap geslagen. De consument beschikt met de lichtbel over twee veiligheidsbevorderende maatregelen.
Alle vijf studenten wilden een handige 'gadget' op de markt brengen die een nuttige toevoeging zou zijn bij een dagelijkse bezigheid. Veel studenten fietsen zonder licht en zonder fietsbel, iets wat – behalve dat het verboden is – ook kan zorgen voor gevaarlijke verkeerssituaties. Daar wilde het studentenbedrijf verandering in brengen, op een mooi vormgegeven manier.

Figuur 1.3 Golden Circle Lichtbel



Activiteit:

Maak jouw reden helder

1 Persoonlijke drijfveren

Omschrijf jouw motivatie om met ondernemerschap bezig te zijn. Gebruik daarbij de theorieën van McClelland, Shapero, Sinek en de archetypes van studentenbedrijven.

2 Effectuation

Breng jouw middelen in kaart. Beantwoord de volgende vragen:

Wie ben ik? _____

Wat kan ik? _____

Wie ken ik? _____

3 Golden Circle

Schrijf het 'waarom' van jouw studentenbedrijf op. Maak gebruik van de vraag: 'Waarom is dat belangrijk?'

Schrijf het 'hoe' van jouw studentenbedrijf op. Denk aan processen en methoden van werken.

Schrijf het 'wat' van jouw studentenbedrijf op. Wat neemt de klant uiteindelijk van jou af?

4 Maak een Golden Circle van jouw studentenbedrijf.

Ruimte voor schetsen, mindmaps en ideeën.