

# Ondernemersvaardigheden en het Business Model Canvas

Praktijkverhalen en eigen ondernemersvaardigheden voor het VWO

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
De opdracht .....	6
Omschrijving opdracht.....	6
Benodigheden.....	6
Vorbereiding docent.....	6
De opdracht .....	7
Nabespreking (debriefing) .....	8
Bibliografie .....	9
Bijlage 1: “Huiswerk goed gedaan? Ga ondernemen!” .....	10
Bijlage 2: “de opdracht” (werkbladen) .....	12

## Inleiding

Deze opdracht gaat over ondernemersvaardigheden die essentieel zijn bij het opstarten of continueren van een bedrijf. Daarbij is het zaak om de 'klantwaardepropositie' (Osterwalder & Pigneur, 2010) af te stemmen (bij opstart) of afgestemd te houden (bij continuering) op de veranderende behoeften en preferenties van consumenten. Dit alles sluit aan bij eindterm B2 uit het rapport van Boot (2014), te weten:

*“De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven en in de rol van ondernemer toepassen”* (Boot, 2014, p. 74)

De (sub)onderdelen van de eindterm zijn achtereenvolgens:

*“De kandidaat kan in dit verband:*

- 12.1 *In de rol van ondernemer het (creatieve) proces voor de oprichting van een eenmanszaak beschrijven, toepassen en analyseren.*  
*inhoud*
  - *fasering / aspecten van het (ondernemende) creatieve proces*
    - > *plannen (causation)*
    - versus*
    - > *trial & error (effectuation)*
- 12.2a *In de rol van ondernemer invulling geven aan de verschillende onderdelen van het ondernemingsplan.*
- 12.2b *De verschillende onderdelen van een willekeurig ondernemingsplan van een startende eenmanszaak analyseren en beoordelen.*  
*Inhoud*
  - *de onderdelen van het ondernemingsplan*
    - > *persoonlijk plan*
    - > *marketing plan*
    - > *financieel plan”* (Boot, 2014, p. 74)

Het CVTE (2016) beschrijft dit onderdeel als volgt:

*“Subdomein B2: De oprichting van een eenmanszaak*

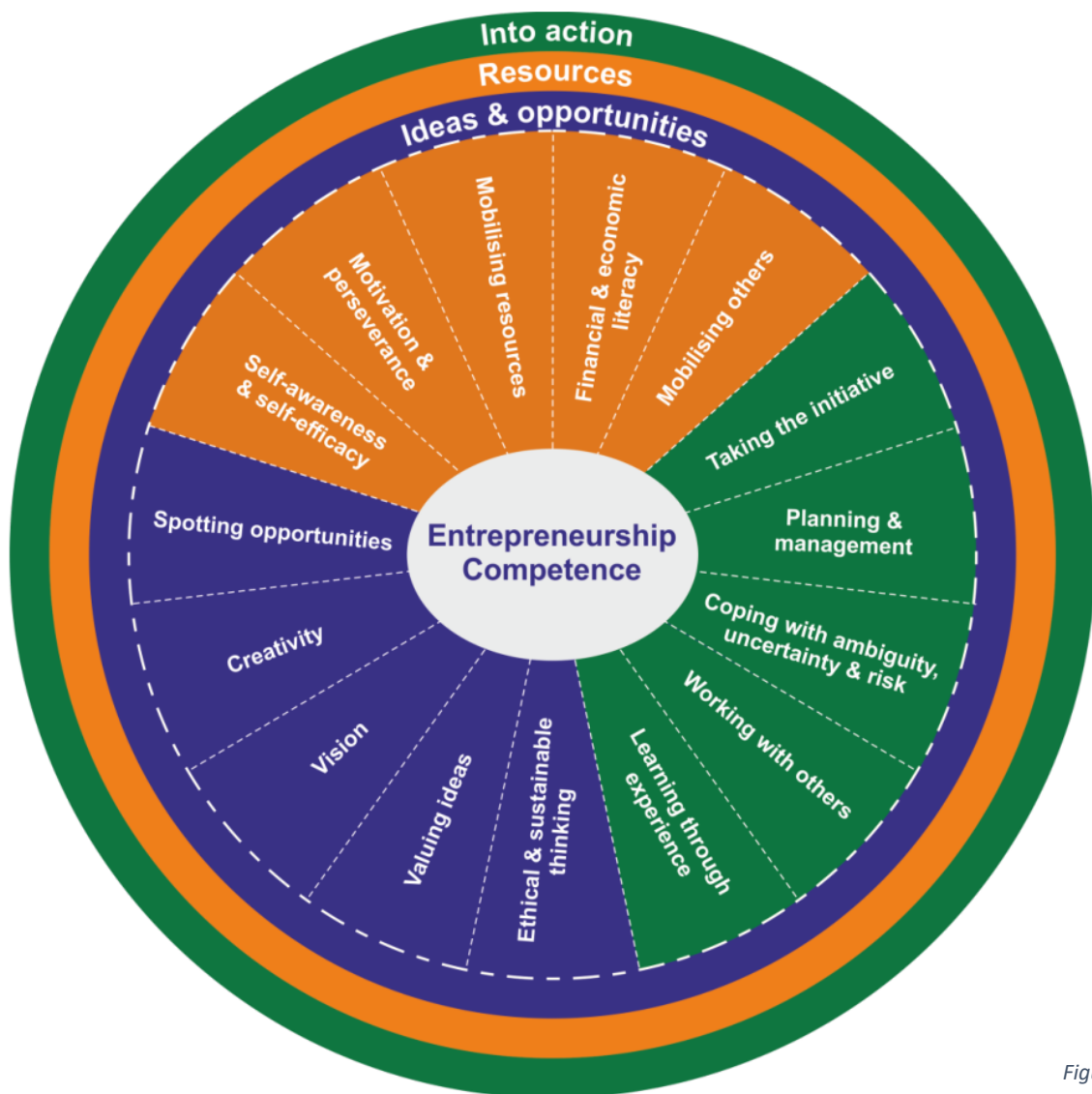
*12. De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven en in de rol van ondernemer toepassen.*

*Voor het centraal examen betekent dit het uitleggen van het proces rond de oprichting van een eenmanszaak en het beoordelen van de rol (en de keuzes) van de ondernemer hierin.”* (CVTE, 2016, p. 14)

In dat verband kan de kandidaat		
12.1	de voor- en nadelen van een arbeidsrelatie versus zelfstandig ondernemerschap beoordelen.	
12.2	de rol van de ondernemer bij het (creatieve) proces voor de oprichting van een eenmanszaak uitleggen.	
	12.2.1 de benaderingswijzen van causation en effectuation uitleggen.	
	12.2.2 de verschillende fasen noemen bij het proces van causation: marktdefinitie, segmentatie/richten en positioneren.	
	12.2.3 de verschillende fasen noemen bij het proces van effectuation: nieuwe markten, strategische partners toevoegen en stakeholders betrekken.	
Belangrijkste begrippen	<ul style="list-style-type: none"> <li>causation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marktdefinitie,</li> <li>segmentatie/ richten</li> <li>positioneren</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>effectuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nieuwe markten en uitgaan van beschikbare middelen</li> <li>strategische partners</li> <li>stakeholders</li> </ul>
12.3	in de rol van ondernemer de verschillende onderdelen van een ondernemingsplan opstellen.	
	12.3.1 een persoonlijk plan opstellen	
	12.3.2 een marketingplan opstellen	
	12.3.3 een financieel plan opstellen	
Belangrijkste begrippen	<ul style="list-style-type: none"> <li>persoonlijk plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>persoonlijke gegevens</li> <li>persoonlijke motieven</li> <li>persoonlijke kwaliteiten</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>marketingplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>het idee</li> <li>trends en ontwikkelingen</li> <li>doelgroepen</li> <li>concurrentie</li> <li>SWOT analyse</li> <li>product</li> <li>prijs</li> <li>promotie</li> <li>plaats</li> <li>doelstellingen</li> </ul>

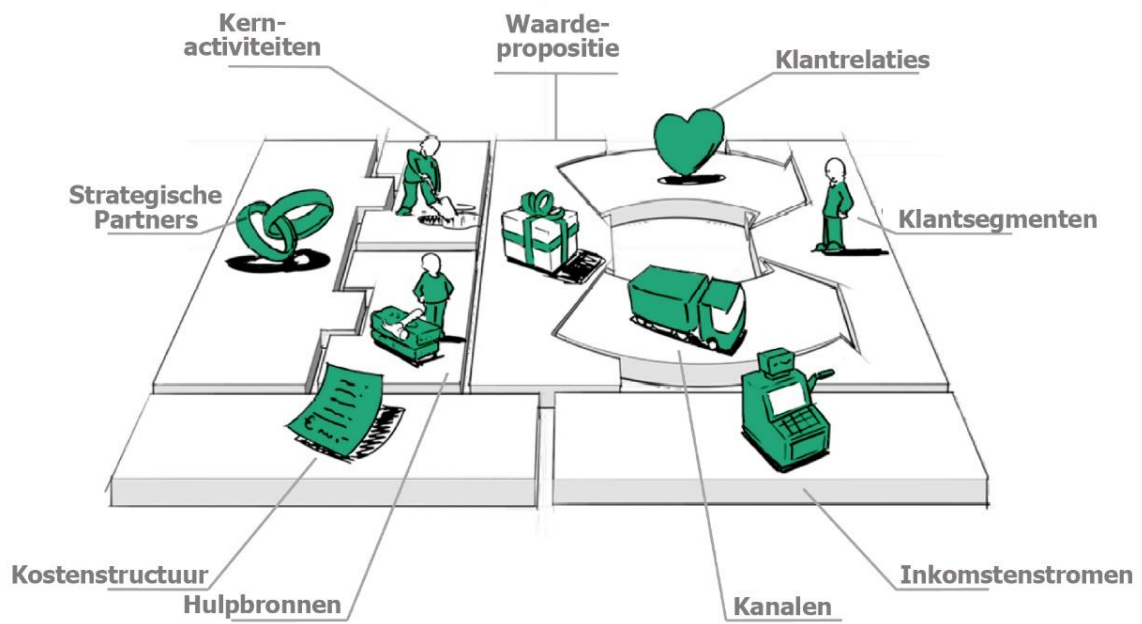
Deze beschreven (sub)onderdelen van zowel de commissie Boot (2014) als het CVTE (2016) hebben als gemeenschappelijke eigenschap dat ze verbonden moeten worden of gedaan moeten worden door een ondernemer. Daartoe is het wenselijk dat deze (toekomstige) ondernemer van zichzelf goed weet welke kwaliteiten hij of haar heeft die er voor gaan zorgen dat er een kans van slagen is. Deze vaardigheden worden verder opgedeeld in drie soorten vaardigheden, op basis van een rapport van de Europese Commissie (2014). Er is een indeling te maken van deze vaardigheden: 'actie vaardigheden', 'middelen' en 'ideeën en kansen'. Deze genoemde vaardigheden zijn ontleend van het *EntreComp*, een afkorting voor *Entrepreneurship Competence Framework* (Bacigalupo, Kamyplis, Punie, & Van den Brande, 2016). Dit rapport komt van de Europese Commissie, zij heeft een nieuwe vaardighedenagenda voor Europa opgesteld waarbij het doel is om samen te werken

aan het versterken van menselijk kapitaal, inzetbaarheid en concurrentievermogen. Het *EntreComp* biedt een hulpmiddel om de ondernemerscapaciteit van Europese burgers en organisaties te verbeteren. Het *EntreComp* beoogt overeenstemming te bereiken door een gemeenschappelijk begrip van ondernemerschapscapaciteit te definiëren. Daartoe is een lijst van 15 competenties, leerresultaten en vaardigheidsniveaus opgenomen, waarnaar huidige en toekomstige initiatieven kunnen verwijzen. Zie daartoe ook figuur 1:



Figuur 1

De tweede kapstok waaraan deze opdracht hangt is die van het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Zie daartoe ook figuur 2. Het is de bedoeling dat de leerlingen de ondernemersvaardigheden gaan combineren in het BMC.



Figuur 2: Het Business Model Canvas (Bruil, 2015)

De doelen van de opdracht zijn hierna weergegeven in een versimpelde versie van de herziene taxonomie van Bloom (Krathwohl, 2002).

Beheersingsniveau Bloom	Leerdoel (de leerling...):
Memoriseren	
Begrijpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrijpt de theorie van het Business Model Canvas</li> <li>• begrijpt wat de ondernemerseigenschappen van het <i>Entrepreneurship Competence Framework</i> inhouden</li> </ul>
Toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan de kenmerken van een onderneming toepassen in (koppelen aan) het Business Model Canvas</li> <li>• kan ondernemerseigenschappen van een ander (gegeven de casus) herkennen en deze classificeren aan de hand van het <i>Entrepreneurship Competence Framework</i></li> </ul>
Analyseren	
Evalueren	
Creëren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>eventuele uitbreiding: opdracht als startpunt voor het schrijven van een ondernemingsplan (creëren).</i></li> </ul>

## De opdracht

Hierna is beschreven waaruit de opdracht precies bestaat, wat de benodigdheden zijn, welke voorbereidingen de docent dient te treffen. Daarna is de opdracht zelf opgenomen.

### Omschrijving opdracht

De opdracht stelt leerlingen in staat om op basis van een praktijkverhaal en hun eigen situatie te kijken welke ondernemersvaardigheden er zijn en welke mogelijk van toepassing zijn op de genoemde situaties. Dit wordt gedaan met behulp van twee losse opdrachten, waarbij leerlingen met behulp van een verhaal van een student (Ramon) die ook zelfstandig ondernemer is, ondernemerseigenschappen kunnen herleiden en het BMC kunnen vullen. Dit gaat als volgt.

Het is de bedoeling dat de leerlingen in tweetallen de kenmerken van de onderneming van Ramon in het BMC plaatsen. Doe doen zij met behulp van *post-its* die ze in het BMC dat voor hen ligt plakken (hergebruik van BMC mogelijk!). De vraag daarbij is: Welke onderdelen van het BMC had Ramon goed op orde? Vervolgens kunnen de leerlingen met zijn of haar buurman of buurvrouw de gevonden kenmerken van de onderneming van Ramon uitwisselen. Belangrijk daarbij is dat leerlingen kunnen aangeven waaróm ze iets vinden.

Een tweede stap van de opdracht is dat de leerlingen de ondernemersvaardigheden die ze in het verhaal lezen koppelen aan het BMC. Concreet is het daarbij de bedoeling dat de leerlingen kijken welke van de ondernemersvaardigheden Ramon bezit en waar precies hij deze kan inzetten in zijn bedrijf, en dus in het BMC. Dat kunnen de leerlingen in tweetallen doen of eerst alleen en vervolgens uitwisselen.

### Benodigdheden

Bijlage 1 (verhaal Ramon) geprint, bijlage 2 (de opdracht in werkblad-vorm) geprint). Leerlingen zouden samen een verhaal kunnen lezen. Per leerling dient een te zijn werkblad te zijn.

### Voorbereiding docent

De docent dient de klas in te delen in groepen van twee. De bijlagen dienen geprint (en eventueel gelamineerd) te zijn. De beschikking over een bord of *smartboard* om antwoorden te bespreken.

## De opdracht

Als ondernemer kun je het business model canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010) gebruiken om je onderneming in kaart te brengen. Het BMC brengt bedrijfsaspecten op een overzichtelijke en visuele manier in beeld. Het BMC werkt met een vaste structuur bij het in kaart brengen van haar bouwstenen.

1. Plaats de kenmerken van de onderneming van Ramon in het BMC. Doe dit met behulp van *post-its* in het BMC dat voor je ligt. Welke onderdelen van het BMC had Ramon goed op orde? Schrijf je bevindingen op. Je krijgt hiervoor 10 minuten.

Als startende ondernemer is het belangrijk dat je over een aantal vaardigheden beschikt. Deze vaardigheden zijn belangrijk voor het goed kunnen uitoefenen van een onderneming. Het is niet alleen van belang dat je over vaardigheden beschikt, maar dat je als ondernemer ook weet over welke vaardigheden je beschikt. Er is een indeling te maken van deze vaardigheden: 'actie vaardigheden', 'middelen' en 'ideeën en kansen'.

Deze vaardigheden zijn:

'Actie vaardigheden'	'Middelen'	'Ideeën en kansen'
<ul style="list-style-type: none"><li>• Initiatief nemen</li><li>• Planning en management</li><li>• Omgaan met onzekerheid en risico</li><li>• Samenwerken</li><li>• Leren door ervaring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anderen in beweging krijgen</li><li>• Financiële en economische geletterdheid</li><li>• Vrijmaken van middelen</li><li>• Motivatie en doorzettingsvermogen</li><li>• Zelfbewustzijn en doeltreffendheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kansen zien</li><li>• Creativiteit</li><li>• Visie</li><li>• Ideeën waarderen</li><li>• Ethisch en duurzaam denken</li></ul>

2. Beschrijf ondernemersvaardigheden van Ramon die je leest in het verhaal waarbij je aangeeft op welke manier je die vaardigheid terugziet. Dit doe je voor jezelf gedurende 10 minuten. Bespreek vervolgens je bevindingen met je buurman of buurvrouw gedurende 10 minuten. Schrijf ze hieronder op.



## Nabespreking (debriefing)

In de debriefingsfase is het belangrijk dat de docent de juiste vragen stelt om te achterhalen wat er geleerd is en welke strategieën zijn gebruikt. De docent brengt hiermee expliciet leren naar voren.

Voorbeeld debriefingsvragen deze opdracht:

- Welke kenmerken van een onderneming heb je kunnen koppelen aan het BMC?
- Waarom vond je dat goede koppelingen?
- Welke ondernemersvaardigheden zag je terug bij de casus van Ramon?
- Kun je deze ondernemersvaardigheden koppelen aan het BMC?
- Indien er verschillende antwoorden komen van leerlingen: proberen te achterhalen op welke manier deze verschillen tot stand zijn gekomen.

## Bibliografie

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Seville, Spain: European Union.
- Boot. (2014). *Van M&O naar Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid*. Enschede: SLO.
- Bruil, J. (2015, juli 10). *Het Waarde Propositie Canvas van Alexander Osterwalder*. Opgehaald van Modelmatig.nl: <http://modelmatig.nl/marketing/strategie/waarde-propositie-canvas/>
- CVTE. (2016). *Syllabus centraal examen HAVO 2020*. Utrecht: CVTE.
- Krathwohl. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory into Practice, volume 41, number 4*, 212-264.
- KVK. (2017, maart 27). *"Huiswerk goed gedaan? Ga ondernemen!"*. Opgehaald van Kamer van Koophandel: <http://verhalen.ondernemersplein.nl/artikelen/#1746/ramon-ameerali-niamat>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Verenigde Staten: Wiley.

## Bijlage 1: “Huiswerk goed gedaan? Ga ondernemen!”

Student Ramon Ameerali Niamat uit Amsterdam heeft zijn eigen autowasbedrijf. Hij wil niet in loondienst werken. Het zou hem alleen maar frustreren: “Ik begrijp niet waarom zoveel bedrijven hun klanten slecht behandelen.”

Niamat is ondernemer en tegelijkertijd hbo-student small business & retail management. Zijn bedrijf Wash and Care levert milieuvriendelijke autowasservice aan huis in de regio Amsterdam. Het zorgt ervoor dat zijn studie wat vertraging heeft opgelopen. Maar hij is vastbesloten om die af te maken. Als oudste van acht kinderen wil hij een goed voorbeeld zijn voor zijn vier zussen en drie broers.



### Ondernemen in Suriname

Niamat verhuisde in 2004 met zijn moeder van Suriname naar Nederland. Naast school, hield hij samen met zijn oudste broer met grote ‘brushcutters’ (kantenmaaiers, red.) de enorme tuinen in de buurt netjes. “We begonnen met ons eigen erf, dat werd al snel de volgende straat en toen de hele buurt. Dat werkt prima in Suriname. Als iemand in de straat iets doet, dan wil de rest ook. En ik ben een perfectionist: ik ga door tot het goed is.” Betaalbare service van goede kwaliteit, dat is ook wat hij wil leveren met Wash and Care.

### Service verlenen

Een van zijn dromen is om nooit in loondienst te hoeven werken. Het zou hem alleen maar frustreren als hij met zijn klanten en personeel om moet gaan zoals het gemiddeld Nederlands bedrijf dat doet. “Klanten kopen het allerduurste product uit het assortiment en moeten nog steeds weken wachten op levering of service. Dat begrijp ik niet.” Hij begrijpt evenmin dat nieuwe managers afdelingen gaan reorganiseren, zonder zich ooit voor te stellen aan de mensen die er werken.

### Auto’s wassen op straat

Zijn ondernemersdroom werd werkelijkheid tijdens zijn opleiding aan de Hogeschool InHolland in Diemen. In de lessen kregen zijn plannen vorm. Eerst dacht hij nog aan tuinonderhoud, maar in Nederland is alles betegeld. “Met een brushcutter aan de slag heeft hier geen zin.” Maar hij werkte indertijd ook als schoonmaker in een busbedrijf. Dat ging met de hand. “De wasstraat wordt alleen gebruikt om de onderkant van de auto schoon te maken. De rest doen mensen zelf. Dat zag ik hier weinig en zo kwam ik op het idee auto’s te gaan wassen aan huis.”

### Bureaucratisch gesteggel

Maar in de gemeente Amsterdam mag men niet voor de deur auto’s wassen, omdat zeep en chemicaliën in het milieu belanden. Daarom zocht Niamat naar een milieuvriendelijk alternatief. Op internet ontdekte hij stoomapparaten, maar die beginnen bij vijfduizend euro en dat had de student

niet op zak. Hij bedacht zelf een alternatief, met hetzelfde resultaat. De gemeente snapt het nog niet helemaal en er gaat op dit moment veel tijd zitten in bellen en schrijven met ambtenaren. “Ze denken dat ik gewoon auto’s was. Ze weten niet wat ze met me aan moeten, maar die ontheffing gaat er komen.”

### **Break-even analyses**

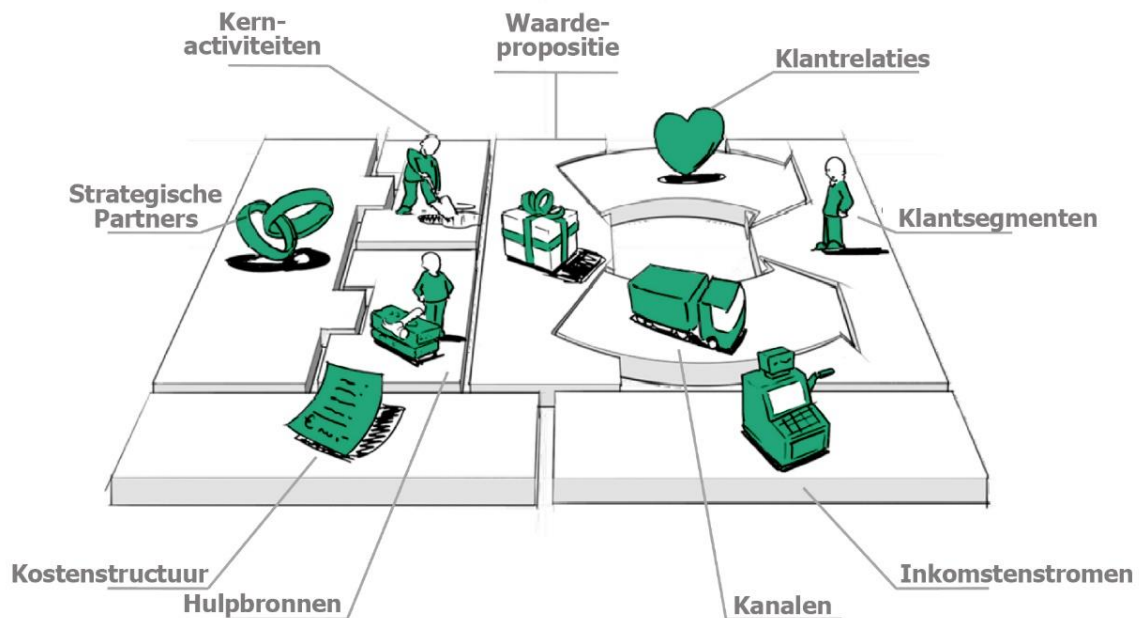
Inmiddels werkt Niamat praktisch voltijd als ondernemer naast zijn studie en zijn docenten geven hem er ruimte voor. Hij gebruikt zijn eigen bedrijf in cases, bijvoorbeeld om een break-even analyse uit te voeren. Hij rekent dertig euro voor een standaard schoonmaakbeurt, een complete beurt kost zestig euro. Dat dekt de tijd en de kosten, maar hij zal wel moeten oppassen met zijn perfectionisme. “Soms pak ik toch ook de kofferbak mee.”

### **Ondernemen is je huiswerk goed doen**

Die grondige manier van werken hanteerde hij ook in het maken van zijn plannen. Beginnen met ondernemen is een kwestie van goed je huiswerk doen, vindt Niamat. “Ik wist na onderzoek zeker dat er behoefte was aan mijn dienst. Daarna was het een kwestie van beginnen.” De domeinnaam Wash and Care was nog vrij en hij bouwde zelf een website in WordPress. Een schrijvende vriend maakte internetvriendelijke teksten. Hij vroeg op Facebook om feedback en houdt bezoekersaantallen bij met Google Analytics. Niamat gaf burens en vrienden korting en mond-tot-mondreclame deed de rest. Zijn plan is om te groeien tot hij in vijf jaar minstens vier mensen in dienst heeft. Twee mensen staan er al te trappelen om ingehuurd te worden. (KVK, 2017)

## Bijlage 2: “de opdracht” (werkbladen)

Als ondernemer kun je het business model canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010) gebruiken om je onderneming in kaart te brengen. Het BMC brengt bedrijfsaspecten op een overzichtelijke en visuele manier in beeld. Het BMC werkt met een vaste structuur bij het in kaart brengen van haar bouwstenen.



1. Plaats de kenmerken van de onderneming van Ramon in het BMC. Doe dit met behulp van *post-its* in het BMC dat voor je ligt. Welke onderdelen van het BMC had Ramon goed op orde? Schrijf je bevindingen op. Je krijgt hiervoor 10 minuten.

A large sheet of lined paper with a red margin line on the left and a red margin line on the right, intended for writing answers to the task.

Als startende ondernemer is het belangrijk dat je over een aantal vaardigheden beschikt. Deze vaardigheden zijn belangrijk voor het goed kunnen uitoefenen van een onderneming. Het is niet alleen van belang dat je over vaardigheden beschikt, maar dat je als ondernemer ook weet over welke vaardigheden je beschikt. Er is een indeling te maken van deze vaardigheden: ‘actie vaardigheden’, ‘middelen’ en ‘ideeën en kansen’.

Deze vaardigheden zijn:

‘Actie vaardigheden’	‘Middelen’	‘Ideeën en kansen’
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Planning en management</li> <li>• Omgaan met onzekerheid en risico</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Leren door ervaring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen in beweging krijgen</li> <li>• Financiële en economische geletterdheid</li> <li>• Vrijmaken van middelen</li> <li>• Motivatie en doorzettingsvermogen</li> <li>• Zelfbewustzijn en doeltreffendheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansen zien</li> <li>• Creativiteit</li> <li>• Visie</li> <li>• Ideeën waarderen</li> <li>• Ethisch en duurzaam denken</li> </ul>

2. Beschrijf ondernemersvaardigheden van Ramon die je leest in het verhaal waarbij je aangeeft op welke manier je die vaardigheid terugziet. Dit doe je voor jezelf gedurende 10 minuten. Bespreek vervolgens je bevindingen met je buurman of buurvrouw gedurende 10 minuten. Schrijf ze hieronder op.