



Marktgericht Ondernemen in het Onderwijs via een Lean Startup aanpak

Betreft een weergave van de ondersteuning vanuit het onderzoek voor een uitgeteste aanpak in het HBO Groen onderwijs.

Een samenwerking tussen:

LEI Wageningen UR: Jos Verstegen en Harry Kortstee

CAH Vilentum: Erik Hassink, Wim van de Weg, Pieter Greijdanus

LEI Wageningen UR

Wageningen, December 2015

BO-20-011-021

Inhoudsopgave

	<u>Blz.</u>
Samenvatting	
• Nederlands talig	4
• Engelstalig	5
1. Aanleiding	6
2. Doel Bootcamp	
3. Beoogd resultaat	
4. Aanpak	7
5. Effect Bootcamp	8
Bijlage:	
1) 1 ^e week Bootcamp om plan te ontwikkelen	9
2) Korte vervolg perioden om plan aan te scherpen	10

Samenvatting

Naar marktgericht Ondernemen via een Lean Startup aanpak in het Onderwijs

De eenzijdige focus van de landbouw op efficiëntie heeft in Nederland zijn langste tijd gehad. De hoge kosten van de productiefactoren grond en arbeid en de kosten om te kunnen voldoen aan allerlei regelgeving o.a. op het gebied van milieu en dierenwelzijn maken dat het steeds moeilijker wordt om wereldwijd te concurreren. Daar staat tegenover dat er in Nederland, en op onze belangrijkste exportmarkten in Noordwest-Europa, veel kritische, koopkrachtige consumenten wonen die te overtuigen zijn om iets meer te besteden aan producten met toegevoegde waarde. Maar om daar goed op in te kunnen spelen zullen de agrarische ondernemers een behoorlijke omslag in denken en doen moeten maken. Ze moeten op zoek naar nieuwe businessmodellen en een meer marktgerichte aanpak. In dit onderzoek zijn de toekomstige ondernemers en hun adviseurs daarbij de doelgroep om te leren hoe ze die omslag unnen maken.

Voor toekomstige ondernemers en adviseurs (studenten) is het belangrijk een lage drempel te hebben richting de maatschappij en keten. Om die slag te maken wilden CAH Vilentum Hogeschool en HAS Hogeschool een opleidingsoverstijgende triple-D (Discover, Design, Develop) bootcamp rond marktgericht ondernemen gaan introduceren.

Het beoogd resultaat was dat een grote groep studenten vanuit diverse opleidingen de juiste bagage meekrijgen om in hun latere werkkring een omslag naar een agrosector gericht op meerwaarde, mede gestalte te kunnen geven. Hierdoor moest een conservatieve, reactieve houding t.o.v. signalen van bijv. maatschappelijke groeperingen, plaats maken voor een proactieve houding gericht op het zoeken van verbindingen en benutten van kansen.

De aanpak bestond uit een bootcamp met daarin een Lean Startup aanpak voor het opzetten van een eigen bedrijf of initiatief waarbij het in het echt (de praktijk) ging over kansen in agrofood, marktontwikkelingen in food, non-food en de vrijetijdssector, over bedenken en toetsen van innovatieve nieuwe concepten, producten en diensten, over ondernemerschap, ondernemendheid en business development.

De belangrijkste conclusie is dat het voor leidinggevendenden, docenten en studenten erg lastig bleek om vanuit een onderwijsmodus naar een ondernemersmodus te switchen. Ondanks dat in de bootcamp de nadruk werd gelegd op het bedenken van een concept en daadwerkelijk vermarkten van een product, bleef de overheersende opvatting "het is toch niet echt" een blokkade om echt stappen richting de markt te gaan zetten. Om dezelfde reden werden in de aanvangsfase ook ideeën uitgewerkt die niet gemakkelijk tot resultaten binnen het korte tijdsbestek konden leiden. Het resultaat was dat er in de beginfasen (Discover, Design) goede stappen gezet werden en ook veel geleerd werd door de studenten en dit ook positief ervaren werd. Daarna belandde de teams in een "lock-in" omdat ze zich toen realiseerden dat het "echt" moest worden terwijl hun businessmodellen daar niet op ontwikkeld waren.

To market-oriented business via a Lean Start up approach in education.

The one-sided focus of agriculture on efficiency has had its day. The main reason for this is that the society has lost the contact with the agricultural production. In addition, the high cost of the factors of production of land and labour in Netherlands, and the difficult capital availability, getting harder to compensate for this by the relative productivity growth. This requires a transition to a more market-oriented added value approach. In this review are the future entrepreneurs and their advisors to the audience here that transition to prepare.

For future entrepreneurs and advisors (students) it is important to have a low threshold towards society and chain. To those battle to make a training College Vilentum College and HAS to CAH transcending triple-D go around introduce market-oriented business Bootcamp.

The intended result was that a large group of students from various courses to the right luggage on board in their later posted a transition, to a focus on added value agricultural sector, help shape to be able to give. This forced a conservative, reactive attitude to signals of e.g. community groups, give way to a proactive attitude focused on looking for connections and exploiting opportunities.

The approach consisted of a Bootcamp with a Lean Start up approach for starting their own business or initiative in which the real thing (the practice) it was about opportunities in agro-food, market developments in food, non-food and the leisure sector, think about and testing of innovative new concepts, products and services, on entrepreneurship, an entrepreneurial attitude and business development.

Found that for both teachers and students there barriers had to be broken to the education mode really ending up in practice mode. The final image is that it is very difficult to market oriented enterprising in education really matter to get the Education mode.

1. Aanleiding

Nederland moet het hebben van de meerwaarde

De laatste jaren is er heel veel aandacht gekomen voor het ontwikkelen van nieuwe business models. Ook in de groene Topsectoren Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen is hier terecht veel aandacht voor. Vele decennia lang hebben de Nederlandse primaire land- en tuinbouwbedrijven en hieraan gerelateerde ketenpartijen een sterke focus gelegd op efficiëntie: het produceren van een kwalitatief goed product tegen een zo laag mogelijke kostprijs. En alhoewel deze insteek de agrosector geen windeieren heeft gelegd, zijn de meeste ingewijden er inmiddels wel van overtuigd dat deze sterk eenzijdige focus op efficiëntie de langste tijd gehad heeft. Twee belangrijke redenen zijn hiervoor aan te voeren. De belangrijkste is wellicht dat de maatschappij het contact met de agrarische productie verloren heeft en daarmee is ook het draagvlak voor de agrosector verminderd. We hoeven alleen maar even “plofkip”, “megastallen” en “Q-koorts” te noemen om enige zorgen te illustreren. Volgens sommigen mag dit een emotionele, grotendeels niet op feiten gebaseerde, reactie uit de samenleving zijn, maar dat laat onverlet dat er rekening mee gehouden dient te worden, want zonder draagvlak in de Nederlandse samenleving kan er geen agrosector bestaan. De tweede reden is van meer pragmatische aard: de hoge kosten van de productiefactoren grond en arbeid in Nederland en tegenwoordig ook de moeilijke beschikbaarheid van kapitaal kunnen steeds moeilijker gecompenseerd worden door de relatieve productiviteitsstijging (van Nederland t.o.v. het buitenland). Hierdoor zie je in diverse agrosectoren (bijv. de varkenshouderij) een meerjarig patroon van zeer lage inkomens (als daar al sprake van is). Diverse varkenshouders geven zelf ook al aan het gevoel te hebben op een dood spoor beland te zijn. Kortom het moet anders, en het kan ook anders.

Binnen het LEI zijn we hiertoe sinds een aantal jaren bezig met de ontwikkeling van de LEI Business Innovation Approach. Met deze aanpak, betaald uit BO-gelden en PPS-projecten, proberen we individuele agrarische ondernemers, groepen van agrarische ondernemers en agrarische ondernemers samen met hun ketenpartijen te laten nadenken en experimenteren met nieuwe verdienmodellen. Dit leidt al tot eyeopeners en voorzichtige initiatieven, maar om echt een transitie in de agrosector te krijgen is het heel wenselijk dat ook de toekomstige agrarische ondernemers, toekomstige bedrijfsadviseurs en de levensmiddelentechnologen en voedingsdeskundigen van de toekomst de juiste bagage op zak hebben om de mogelijkheden van nieuwe business modellen te kunnen benutten.

En hiervoor is het weer wenselijk dat de studenten vanuit de verschillende studierichtingen over de grenzen van hun vakgebied gaan kijken. Keer op keer blijkt dat veehouders verbaasd zijn over de mogelijkheden van verwaarding die ontstaan wanneer bijv. de consument kan zien waar het product vandaan komt, wanneer het product anders verpakt wordt of gecombineerd wordt met andere producten en van een bakadvies wordt voorzien. Het zicht op de markt en consument zijn ze ook een beetje kwijt geraakt omdat ze, in lijn met de genoemde focus op efficiëntie, dit gedelegeerd hebben aan de afnemers zoals The Greenery, FrieslandCampina, Vion, etc.. Levensmiddelentechnologen en voedingsdeskundigen zijn vaak verbaasd over de mogelijkheden die er aan de productiekant zijn om bijv. de vetzuursamenstelling en vleesmarmering te beïnvloeden en zijn zich vaak ook niet bewust van de invloed van houderijsystemen en bijv. slachtmethoden op de kwaliteit van het vlees.

Kortom, een kruisbestuiving tussen diverse opleidingen, met name als het gaat om het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen is van groot belang!

Om deze slag te maken heeft CAH Vilentum Hogeschool een opleiding overstijgende triple-D boot camp rond marktgericht ondernemen getest in 2014 met behulp van LEI Wageningen UR door ondersteuning van BOGO (Beleids Ondersteuning Groen onderwijs) middelen.

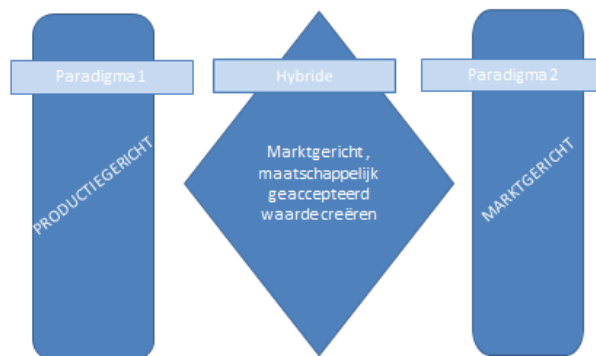
2 Doel Bootcamp

Het doel is om een aanpak testen waarin een grote groep studenten vanuit diverse opleidingen de juiste bagage meekrijgen om in hun latere werkkring een transitie, naar een op meerwaarde gerichte agrosector gericht, mede gestalte te kunnen geven. Hierdoor moet een conservatieve, reactieve houding t.o.v. signalen van bijv. maatschappelijke groeperingen, plaats maken voor een proactieve houding gericht op het zoeken van verbindingen en benutten van kansen.

3 Beoogd resultaat

Wending nodig in denken en doen

Voor toekomstige ondernemers en adviseurs (de huidige studenten) is het belangrijk een lage drempel te hebben in de verbinding en communicatie met maatschappij en keten. Daarbij zal een veranderende houding van productiegericht naar marktgericht denken en doen (waarde creëren) belangrijk zijn. Dit biedt dan openingen voor een insteek met maatschappelijk gedragen nieuwe economische activiteiten in de context van een groene leefomgeving.



Het marktgericht creëren van meerwaarde leidt tot het versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse land- en tuinbouw en maatschappelijke acceptatie. Om marktgericht meerwaarde te creëren is het een must om over sectorgrenzen heen te kijken en te begrijpen wat er in andere sectoren en andere ketenschakels tot/met de consument gebeurt.

Onderwijs heeft hierin een positie

Tevens is het van essentieel belang dat toekomstige ondernemers weten hoe zij meerwaarde voor de eindgebruiker kunnen creëren. Op dit moment is dit een omissie of versnipperd aanwezig binnen agrarische opleidingen (van land- en tuinbouw, agrotechniek tot paardenhouderij en international food business van tuinbouw). Veel ingrediënten zijn aanwezig maar er wordt nog geen goed recept gebruikt om van productiegericht naar marktgericht waarde creëren te komen.

In dit traject wordt een aanpak verkend om hier meer op in te gaan spelen binnen de HBO opleidingen.

4 Aanpak Bootcamp

Doel programma

De boot camp bestond uit een Lean Startup door de hele keten heen, van "grond tot mond", en bevatte de volgende onderdelen:

- kansen en marktontwikkelingen zien in food, non-food en de vrijetijdsector;
- bedenken en toetsen van innovatieve nieuwe concepten, producten en diensten;
- ontwikkelen persoonlijke houding in ondernemerschap, ondernemendheid en business development.

Met een diversiteit aan werkvormen wordt in een korte periode gewerkt in gemengde groepen studenten (qua opleidingen) met bezoeken aan bedrijven in de agrarische sector en op safari in supermarkten. Tot slot werd er een afsluitende pitch gehouden over het gerealiseerde eindresultaat en werd deze getoetst op een eindsymposium.

Lean Startup

De Lean Startup aanpak betekende voor de student dat zij in werkelijkheid zelf een business model voor een eigen bedrijf moesten opzetten van pril idee tot concrete afzet van het eerste product of dienst naar een klant.

In het project wordt de expertise zoals die, in samenwerking met diverse instanties, zoals bijv. Imagro, is ontwikkeld binnen de LEI Business Innovation Approach ingezet bij de ontwikkeling en uitvoering van de triple-D boot camp.

3 dimensionale aanpak (3D)

In de Bootcamp worden de volgende drie stappen door lopen:

- Discovery: creatieve technieken en verhalen om te inspireren,
- Design: ontwerpmethodieken om tot bouwstenen voor een portfolio van nieuwe businessmodellen te komen,
- Develop: methodieken om de businessmodellen op onderdelen of als geheel te toetsen en vervolgens daar een selectie in te kunnen maken en experimenten richting de praktijk op te kunnen zetten.

Programma

Het ideaal was om alle derde jaar studenten van de ondernemende school CAH Vilentum in een bootcamp van 6 weken alle stappen van een Lean Startup zelf te laten doorlopen door het opzetten van een echt eigen bedrijf vanuit een pril idee.

Vanwege de korte voorbereidingsperiode was er na de zomerperiode maar beperkte ruimte binnen het reguliere lesrooster om dit te realiseren.

Daarom is er uiteindelijk voor 2 weken aan ruimte gevonden in de 1^e periode. Deze bestond uit 3 delen:

1. 1 volledige week voor de opstart en het neerzetten van de 1^e prototypen
2. Daarna in 2 korte perioden voor verdere verdieping en aanscherping
3. Het presenteren van het eindresultaat aan externen.

De opzet en de structuur daarvan is in de bijlagen 1 en 2 weergegeven.

5.Effect Bootcamp

Evaluatie Bootcamp via meting

De Bootcamp aanpak is geëvalueerd door ECS Wageningen UR middels een voor- en nameting. Deze heeft plaats gevonden bij de deelnemers aan de Bootcamp en een controle groep.

Beoogde resultaten

Door het individueel en collectief laten deelnemen van studenten aan de Lean Startup Bootcamp is bekeken welke ontwikkelingen zij meegemaakt hebben ten opzichte van de controle groep. De ontwikkelingen gaan over de volgende onderwerpen:

- ❖ Genereren en evalueren van business ideeën;
- ❖ Factoren gerelateerd aan ondernemerschap, zoals creatief zelfvertrouwen en ondernemerschapsintenties;

Conclusie

- ❖ De studenten uit de experimentele groep laten een groei zien in hoe zij de potentie van business ideeën evalueren, zowel op individueel als op groepsniveau. Aan het einde van het onderwijs neigen zij meer naar het geven van argumenten voor wat een business idee is met potentie voor succes, in lijn met een ervaren ondernemer. Deze groei is hoger dan de groei (of eigenlijk daling) van de studenten uit de controle groep.
- ❖ De studenten uit de experimentele groep lijken aan het einde van het onderwijs een realistischer beeld te hebben van wat ondernemerschap inhoudt (dit is overigens een voorzichtige interpretatie van de resultaten).
- ❖ De studenten uit de experimentele groep lijken met name behoefte te hebben aan meer structuur in het onderwijs: een duidelijk verwachtingspatroon, heldere communicatie en rustige organisatie. Daarnaast hebben zij sommige lessen als 'lang' en 'langdradig' ervaren.
- ❖ De studenten uit de experimentele groep geven aan dat zij het praktijkgerichte karakter van het onderwijs, de excursies en het contact met ondernemers waarderen. Deze elementen waren niet aanwezig in het reguliere onderwijs (zoals de studenten uit de controle groep het gevolgd hebben).
- ❖ De studenten lijken het te waarderen om in groepen te werken. Tevens impliceren de resultaten dat groepswork van belang is in de context van innovatie.

Bijlage 1: 1e week Bootcamp om plan te ontwikkelen

	Urgentie	Inspiratie	Propositie	Validatie	Realisatie
	<i>Dronten</i> maandag	<i>Almere</i> dinsdag	<i>Dronten</i> woensdag	<i>Out door</i> donderdag	<i>Dronten</i> vrijdag
ochtend	Introductie aanpak en werkwijze Bootcamp; Welke houding neem je aan in dit traject? - Afspraak is afspraak. - Maximaal rendement door er volledig voor te gaan.	Terugkoppeling van de vorige dag.	Terug koppeling vorige dag + intervisie: Elke groep presenteert 1 ^e prototype businessmodel	KETEN ORIENTATIE Studenten verdiepen zich in de keten context van het idee.	Terugkoppeling
	Uitleg maatschappelijke context landbouw in Nederland aan de hand van stellingen / artikelen . Bedenk vragen voor de excursie later op de middag	Start test voor 0 - meting voor Business Model denken per student	Reflectie van overige studenten op presentatie 1 ^e prototype. Uitleg theorie en werkvorm Customer Empathie Map en Value Proposition Canvas	Denk aan het product of productieprocessus. Studenten gaan op bezoek bij stakeholders / klanten etc.	Effectuation; waar te beginnen met ondernemen? Hoe kom ik effectief van idee naar realisatie.?
middag	In gesprek met maatschappelijke organisaties: Natuur en Milieu en Stichting Bernheze Buitenwacht . Hoe kun je van tegenstanders ook mogelijk makers maken?	Uitleg Business Model Canvas	Gesprekstechnieken / professioneel feedback		Expertmeeting met duurzame ondernemer(ervarings deskundige), adviseur duurzaamheid(marktpotentie start up) en projectontwikkelaar duurzaamheid(positionering). Elke spreker brengt een eigen invalshoek in op duurzaam ondernemen. De sprekers geven individueel per groep feedback op de plannen. Vertalen van opmerkingen experts in 3 ^e prototype business model.
	Excursie naar Lean Sartup bedrijf Ger van der Wal(www.delibugs.nl). Insteek: verkenning door studenten. Hoofdvraag: heeft hij gekozen voor Businessplanning --> ondernemingsplanning of een lean start up? En hoe staat dit in relatie met de context? Bedoeling is niet zozeer om het bedrijf te bezichtigen maar om in gesprek te gaan met de ondernemer. Half uurtje uitleg over het bedrijf , half uurtje rondleiding, uurtje discussie / beantwoorden vragen.	Safari --> Als groep 75 foto's maken in Almere rond kansrijke ideeën binnen thema Voedsel Studenten hebben mobiel met camera of een digitale camera? Foto's plaatsen op Dropbox	Als groep een vragenlijst opstellen om 1 ^e prototype bij potentiële klanten/belanghebbenden in werkelijkheid te toetsen		
avond	Creativiteitstraining : waar een wil is, ontstaat een weg.	Selectie van 75 ideeën naar 3 kansrijke businessmodel ideeën. Studenten bereiden business model presentaties voor van elk van de 3 kansrijkste foto's. Ze maken een keuze welke van de 3 ze als prototype daadwerkelijk willen door ontwikkelen.	Excursie naar multi-ondernemer: Piet van IJzendoorn Zonnehoeve te Zeewolde. www.zonnehoeve.net Multifunctioneel bedrijf. Studenten oefenen op dit bedrijf met opgedane kennis / vaardigheden. Studenten proberen businessmodellen boven tafel te krijgen van de verschillende deelbedrijven binnen dit totale bedrijf.	Bespreken resultaten stakeholder gesprekken. Trek conclusies uit wat je geleerd hebt in de gesprekken en bepaal via Four Action Framework wat er veranderd moet worden aan je 1 ^e prototype Business model. Opstellen 2 ^e prototype.	

Bijlage 2 : Korte vervolg perioden om plan aan te scherpen

	Validatie	Proposite	Resultaat
	<i>Verdienmodel/Partnership in business model</i>	<i>Netwerken, keten, positionering</i>	<i>Eind meting en presentatie</i>
	16 + 17 september 2014	30 september 2014	19 november 2014
ochtend	<p>Opstart, terugblik en stand van zaken</p> <p>Business model varianten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke wijze kun je allemaal geld verdienen? - Bedenk als groep 2 alternatieve verdienmogelijkheden voor je eigen bedrijf? 	<p>Intervisie a.d.h. van gepresenteerde probleemstelling binnen eigen bedrijfsconcept per groep.</p> <p>Netwerken en samenwerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat is netwerken? - Wat zijn sterke netwerken? - Welk netwerk heb je als groep nodig voor je bedrijfsconcept? 	<p>Eind meting via test over persoonlijke door ontwikkeling in Business Model denken per student.</p> <p>Elevator pitch per groepsconcept voor externen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe ver ben je als groep gekomen? - Waarom is er behoefte aan je product/dienst? - Wat concreet het perspectief is van het verdienmodel? - Hoe toekomst van het concept er nu uit ziet?
middag	<p>Terugkoppeling per groep 2 alternatieve verdienmogelijkheden voor eigen bedrijf.</p> <p>Introductie en achtergrond partnership canvas.</p> <p>Eigen businessmodel verder aanscherpen</p> <p>Verder werken aan groepsbedrijf, gesprekken plannen, afspraken maken.</p>	<p>Ketens, supermarktconcepten, inkopersmatrix.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke trends zie je? - Wat betekent dit voor de diverse spelers? - Hoe positioneer je je eigen bedrijfsconcept in de keten? <p>Presentatie per bedrijfsconcept laten toetsen en aanscherpen door marktdeskundige</p> <p>Verder uitwerken en aanscherpen van bedrijfsconcept</p>	<p>Criterion gericht interview per groep m.b.v. STARR methode.</p> <p>Eindbeoordeling per groep.</p>