



Business Booster: studenten helpen mkb-bedrijven vernieuwen

Onderzoek naar de resultaten van het programma 2019

Hogeschool Rotterdam
Kenniscentrum Business Innovation
Rotterdam, September 2019

Anna Handschuh en Arjen van Klink

praktijkgericht **onderzoek**

**Kenniscentrum
Business Innovation**



Inleiding

Uit veel onderzoek komt naar voren dat het strategische vermogen van MKB bedrijven beperkt is. Veel MKB bedrijven zijn gericht op exploitatie (= optimaliseren huidige bedrijfsactiviteiten) en veel minder op exploratie (= kijken naar de toekomst en inspelen op kansen en bedreigingen). Dit is een bedreiging voor deze bedrijven gegeven de grote veranderingen die gaande zijn in hun omgeving.

Voor grote ondernemingen is het opzetten van eigen startups en het werken met iteratieve strategievorming en productontwikkeling tegenwoordig een middel om het gebrek aan 'ambidexterity' (= verhouding exploitatie en exploratie) te ondervangen en meer snelheid in hun vernieuwing te verkrijgen. Iteratieve ontwikkeling komt uit design thinking: is kort-cyclisch experimenteren, meten en aanpassen met een sterke focus op de (toekomstige) klant en veel vrijheid voor betrokken medewerkers. Het is de wijze waarop veel startups te werk gaan, vanuit hun setting van grote ambities en beperkte middelen.

In hoeverre ook MKB bedrijven baat kunnen hebben bij deze benadering is nog niet onderzocht. Enerzijds is te verwachten dat de methode ook bij MKB bedrijven effectief kan zijn, want ondernemerschap is onderdeel van hun cultuur (klantfocus, intuïtie, snelheid). Anderzijds zijn er ook blokkades te verwachten. Een dominante eigenaar kan de empowerment van medewerkers belemmeren, tijd om te werken aan experimenten kan ontbreken en een sterke klantfocus kan 'blindheid' op veranderingen veroorzaken, wanneer de klanten zelf behoudend zijn.

In hoeverre bestaande MKB bedrijven baat kunnen hebben bij iteratief ontwikkelen is om drie redenen een relevante vraagstelling. Ten eerste staan relatief veel MKB bedrijven 'stil', impulsen voor vernieuwing zijn van belang om stagnatie te voorkomen. Ten tweede is de methode van design thinking relatief effectief bij startups en grote ondernemingen en is de werking in het MKB bedrijfsleven nog niet onderzocht. Ten slotte leent deze vraag is uitstekend voor praktijkgericht onderzoek – onderzoek vanuit het HBO waar studenten en werkveld samenwerken.

Dit rapport doet verslag van onderzoek naar het aanpassingsvermogen van MKB bedrijven. De vraagstelling van het project Business Booster is vierledig:

1. In hoeverre hebben MKB bedrijven de blik op de toekomst gericht?
2. In hoeverre kunnen studenten een impuls geven aan vernieuwing bij MKB bedrijven?
3. In hoeverre kan design thinking toekomstgericht denken en handelen vergroten?
4. In hoeverre kunnen studenten via design thinking een impuls geven aan MKB bedrijven?

Het project is uitgevoerd met medewerking van docenten en studenten van de opleiding commerciële economie van Hogeschool Rotterdam (community global marketing & sales). Het onderzoeksproject sluit nauw aan bij de missie van de opleiding. De studenten worden opgeleid om in bedrijven koers te bepalen en waarde te creëren. Ze leren bij uitstek van de confrontatie met de praktijk en leveren door deze confrontatie tevens een bijdrage aan verbetering van de praktijk.

Het project is een pilot. Aan de uitkomsten zijn geen sterke inzichten te ontleen. Toch is het goed om de onderzoeksresultaten te delen, om de uitkomsten en de leerervaringen te gebruiken om het project te verbeteren en in de volgende ronde tot meer output en impact te komen.

Aanpak

De Business Booster heeft plaatsgevonden binnen het zesde semester van de opleiding commerciële economie (community Global marketing & sales). Het betrof 145 studenten verdeeld over 6 klassen. Tijdens het semester hebben zij de opdracht om bij een bestaand MKB bedrijf een zo radicaal mogelijk nieuwe propositie te ontwikkelen: een commercieel concept dat optimaal inspeelt op fundamentele ontwikkelingen in de omgeving en dat kan uitgroeien tot een nieuw ontwikkelspoor voor de onderneming. De fundamentele ontwikkelingen zijn ontleend aan de Roadmap Next Economy. De propositie moet bovendien bijdragen aan één van de Sustainable Development Goals, die zijn opgesteld door de Verenigde Naties. Voor het ontwikkelen van de nieuwe business propositie is zo veel mogelijk via design thinking gewerkt, met de inzet van iteratieve onderzoek- en ontwikkelloops waarin het idee steeds bij stakeholders werd getest en verbeterd.

De studenten hebben in de periode februari – juni 2019 aan het project gewerkt. De studenten hebben gewerkt in groepen van 3 à 4 personen. Het MKB bedrijf hebben de teams zelf gevonden. In enkele gevallen was het eerder het stagebedrijf van één van de studenten. De ondernemingen bevinden zich in de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag. Aan het project hebben 35 MKB bedrijven deelgenomen. Het merendeel werkt in de dienstverlening (groothandel, horeca, zakelijke diensten). Daarnaast zijn er ook bedrijven actief in de zorg, het transport en de bouwnijverheid.

De studenten hebben zelfstandig gewerkt en gestreefd zich niet te laten beïnvloeden door de 'dominant logic' van de onderneming; ze werden geacht als 'buitenboordmotor' zo krachtig mogelijk van buiten af richting te geven. Wel konden ze assistentie vragen van hun contactpersoon en konden ze in overleg medewerkers bevragen en met hen bijvoorbeeld een BMC workshop doen. De contactpersoon was in de helft van de gevallen de directeur-eigenaar of algemeen directeur en in de andere helft een lid van het managementteam (verkoopleider, marketingmanager, hoofd inkoop). Tijdens het project hebben ze zo veel mogelijk getracht om hun werkmethode duidelijk te maken en tevens over te dragen binnen de organisatie, bijvoorbeeld waar het gaat om iteratief testen of het ontwikkelen van een BMC.

Parallel aan het werken aan het business idee is het onderhavige onderzoek uitgevoerd door de studenten in samenwerking met het onderzoeksteam, bestaande uit een docent van de opleiding en de lector next strategy. Voor het onderzoek hebben de studenten op drie momenten tijdens het project (T0 bij aanvang, T1 halverwege en T2 bij afronding) een interview met hun contactpersoon gehouden. Hiertoe was door het onderzoeksteam een vragenlijst opgesteld. De vragen zijn geformuleerd in stellingen waarop de ondernemer een reactie moest geven en waar de studenten een beoordeling op moesten geven (vijfpuntschaal: 5: helemaal niet, 1 helemaal wel). Waar nodig en mogelijk is door de studenten tijdens de interviews doorgevraagd naar achtergronden, toelichtingen en illustraties. Van de interviews is een schriftelijk verslag gemaakt. De antwoorden op de vragen zijn door de studenten waar nodig gekalibreerd en daarna in LimeSurvey ingevoerd. Het verslag is overhandigd aan de onderzoekers.

De deelnemende MKB bedrijven zijn gevraagd naar hun strategie en visie op de toekomst. Tevens zijn effecten van het werken aan een vernieuwende business propositie op de visie en de werkwijze van de contactpersoon gemeten: besteedt hij of zij meer tijd aan de toekomst dan vóór het project en heeft hij of zij meer waardering voor toekomstgericht denken en handelen dan voorheen?

De vragen van het monitoronderzoek sloten nauw aan bij het onderwijsproject. In de eerste plaats hielpen de vragen van het onderzoek de studenten om de uitgangssituatie bij de onderneming goed in beeld te brengen. In de tweede plaats hielpen de vragen om hun ideeën voor nieuwe business proposities bij de onderneming te toetsen. In de derde plaats werden de vragen gebruikt ter evaluatie van het traject bij de onderneming.

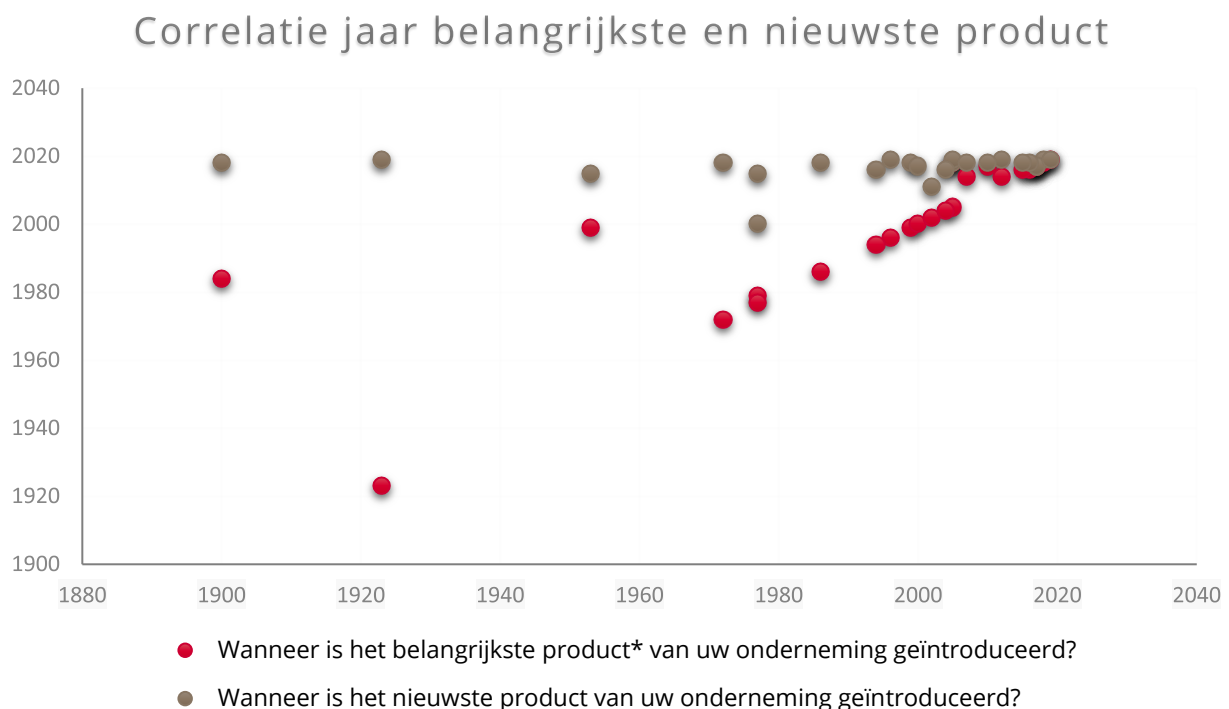
In april heeft de lector next strategy tijdens een gastcollege voor de studenten de thematiek van het project uiteengezet. Hij heeft toen ook een toelichting op de vragen van het monitoronderzoek gegeven. Tevens heeft een terugkoppeling van de eerste bevindingen van de studenten bij de ondernemingen plaatsgevonden (T0) en is met de studenten gereflecteerd op uitspraken van de respondenten en zijn

vragen van de studenten behandeld. Op dit moment waren zij al met het project begonnen en hadden aan de hand van hun praktijkervaringen concrete vragen.

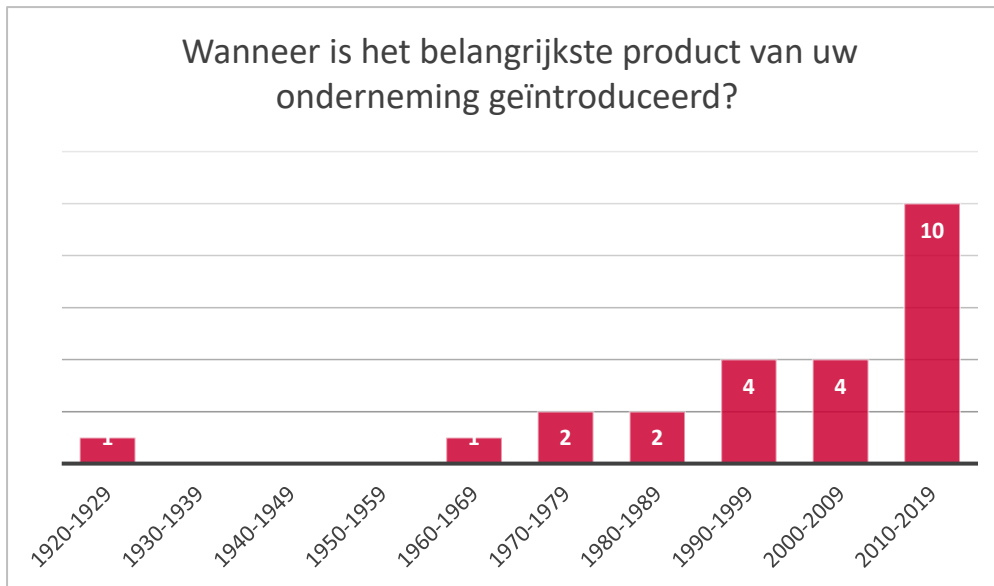
Door verschillende omstandigheden heeft het onderzoek beperkte resultaten opgeleverd. Zo zijn niet van alle deelnemende MKB bedrijven voldoende data teruggekoppeld. Ook was de datakwaliteit niet stabiel. Ook waren er verschillen in benadering en interpretatie van het project. Drie ondernemingen die niet voldeden aan de criteria van een MKB bedrijf (< 50 miljoen euro omzet, < 250 FTE) zijn uit de onderzoekspopulatie gelaten. Dat geldt ook voor acht bedrijven waar onvoldoende data over de drie meetmomenten van beschikbaar waren. In het onderzoek konden uiteindelijk 24 van de 35 bedrijven in beschouwing worden genomen (voor T0) en 22 bedrijven voor T1 en T2.

Kenmerken van de deelnemende ondernemingen

De MKB bedrijven waar voor gewerkt is hebben gemiddeld 58 fte. Daarmee zijn ze relatief groot. Het merendeel van de bedrijven is eigendom van de directeur-eigenaar, in sommige gevallen is sprake van een familiebedrijf en in enkele gevallen is de onderneming een vestiging van een grotere onderneming. De ondernemingen bestaan gemiddeld vijftientig jaar. Het belangrijkste product of dienst (in termen van omzet) bestaat twintig jaar gemiddeld, bij enkele bedrijven gaat het belangrijkste product al decennia mee. In de afgelopen twee jaar hebben 15 van de 24 bedrijven een nieuw product of dienst geïntroduceerd. Er is een duidelijke correlatie tussen het oprichtingsjaar van de onderneming en de introductie van het belangrijkste product: veelal bestaan de bedrijven dankzij het product waarmee zij begonnen zijn en is de mate van vernieuwing beperkt. Dit bevestigt de constatering uit de inleiding dat veel MKB bedrijven weinig vernieuwend zijn.



Figuur 1: correlatie oprichtingsjaar onderneming en introductiejaar product of dienst



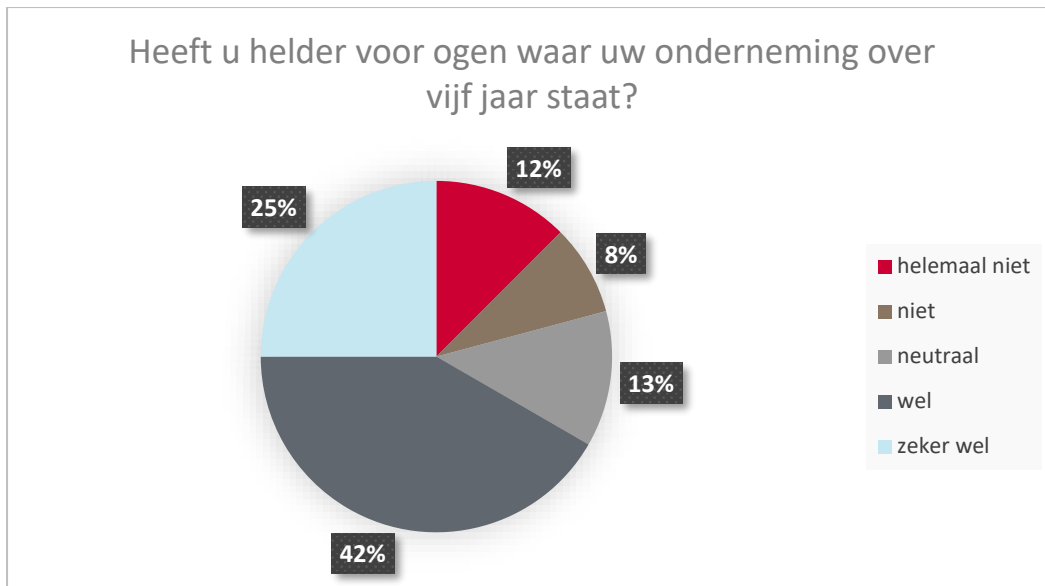
Figuur 2: introductiejaar van het belangrijkste product

Resultaten (1): impact bij de ondernemingen

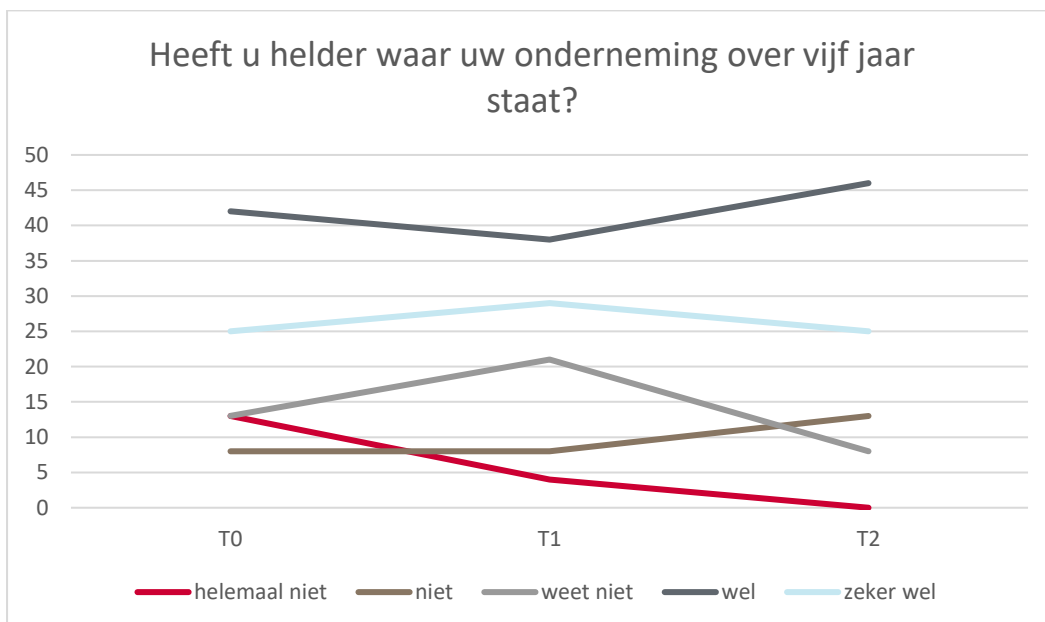
Aan het begin van het traject is de vraag gesteld in hoeverre de ondernemers kansen zien. Twee antwoordden op deze vraag neutraal, negen zagen kansen en dertien zagen zelfs veel kansen. Tijdens de bevraging halverwege periode was de verdeling onveranderd. Aan het einde van de periode waren er drie ondernemers met de score neutraal, negen met kansen en twaalf met veel kansen. Dezelfde vraag is gesteld over bedreigingen. Eén ondernemer zag heel veel bedreigingen, negen zagen bedreigingen bij aanvang van het traject, zeven scoorden neutraal, vijf zagen weinig bedreigingen en twee heel weinig bedreigingen. Aan het einde van het traject was er dus meer optimisme: het aantal mensen dat (veel) bedreigingen zag is verminderd van tien tot zes. Overigens werden enkele ondernemers tijdens het traject geconfronteerd met nieuwe kansen of bedreigingen (zoals de plotselinge toetreding van een nieuwe leverancier uit India), een signaal dat hun markten zeer dynamisch kunnen zijn.

Op de drie momenten is aan de ondernemer gevraagd in hoeverre hij of zij helder voor ogen heeft waar de onderneming over vijf jaar staat. Op T0 was dat voor ruim één derde niet duidelijk. Voor bijna twee derde wel. Het aandeel van ondernemers die eerst aangaven helemaal niet zeker te zijn is afgenomen van bijna 15% tot 0. Ook het aandeel van respondenten die 'weet niet' hebben geantwoord, is afgenomen. Op de vraag 'weet u waar de onderneming over 5 jaar staat' gaat het gemiddelde van 3,5 naar 3,9 (op de schaal van 1: weet niet tot 5: weet heel zeker).

De ondernemers kijken met veel vertrouwen naar hun onderneming, maar zien relatief veel veranderingen op zich af komen. Tien van de vierentwintig ondernemers beschouwt het tempo van veranderingen in zijn markt hoog, tien vinden de ontwikkeltempo van gemiddeld niveau en vier scoren laag.

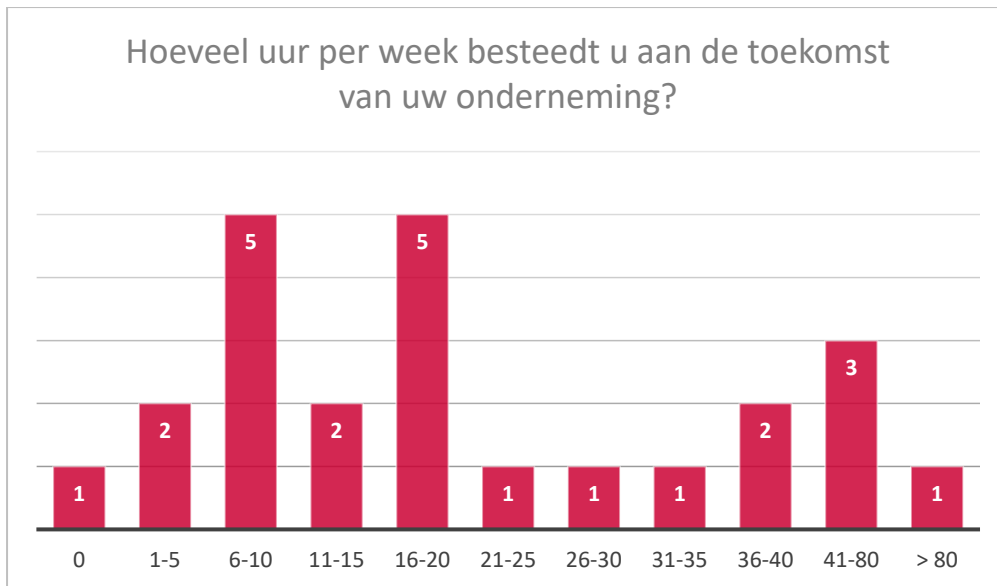


Figuur 3 Waar staat u over vijf jaar (T0)



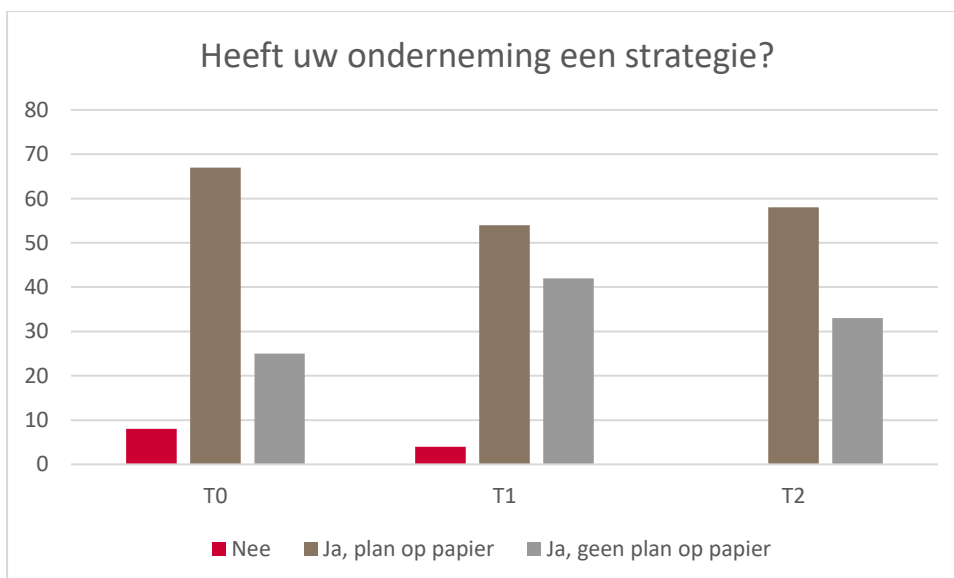
Figuur 4: Waar staat u over vijf jaar (ontwikkeling T0, T1 en T2)

Bekend is dat ondernemers zeer uiteenlopend bezig zijn met de toekomst. In het algemeen zit de toekomst in de marge van de dagelijkse werkzaamheden. Ook in dit project is gevraagd naar hoeveel tijd de respondenten naar hun eigen inschatting besteden aan strategie, nieuwe klanten, nieuwe producten, scholing, enzovoorts. Er komen uitersten voor: 0 uur versus 80 uur per week. Het gemiddelde is 26,5 uur per week, een derde van de respondenten besteedt minder dan 10 uur per week. Deze vraag is tijdens het traject drie keer gesteld. Verondersteld is dat de inzet van studenten leidt tot meer bewustwording bij de ondernemer en dus tot meer tijdbesteding aan de toekomst. Maar het aantal uren per week is nauwelijks veranderd: gemiddeld 27uur op T1 en 25 uur op T2. Overigens is uit een aantal interviewverslagen weldegelijk af te leiden dat de ondernemers zich bewuster zijn van de toekomst dan voor deelname aan het project.



Figuur 5: tijd voor de toekomst

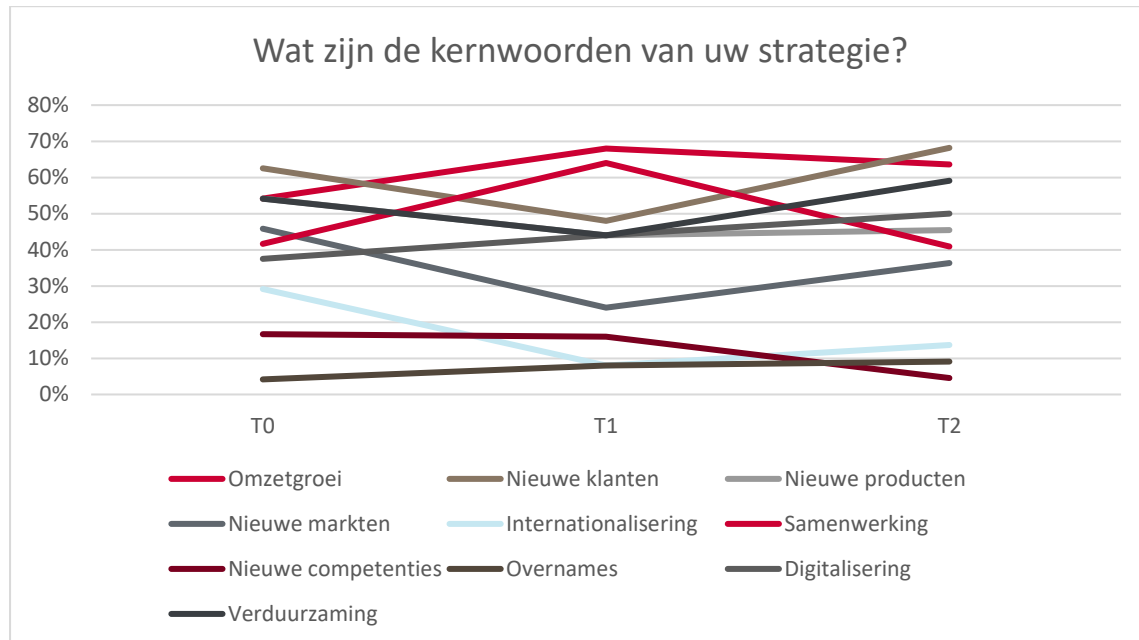
Uit ander onderzoek is bekend dat veel MKB bedrijven geen strategie hebben of tegen hoogste een informele strategie in het hoofd van de ondernemer. In dit project is nagegaan waar de respondenten op dit punt staan en in hoeverre het traject met de studenten heeft geleid tot een beweging naar meer strategievorming. Het beeld op T0 is ten opzichte van het MKB bedrijfsleven in het geheel relatief sterk: 16 ondernemers (70%) zegt een strategie op papier te hebben en nog eens 6 (25%) heeft een informele strategie. Op T1 en T2 wisselt het beeld. Eén constatering is helder: er zijn geen ondernemers meer zonder strategie, mogelijk heeft het traject bij hen iets in beweging gezet? Een andere constatering lijkt te zijn dat sommige ondernemers niet meer zo zeker zijn van hun strategie: dat wat eerst een mooi plan op papier leek, moet nu opnieuw worden overdacht. Deze constatering komt naar voren in interviewverslagen van vijf teams, waarin de ondernemer duidelijk maakt dat er 'werk te doen is'.



Figuur 6: Beschikbaarheid van een strategie

Interessant is ook de vraag wat de strategie van de ondernemingen is: op welke thema's richten zij zich? Er is gevraagd om de kernwoorden van de strategie te benoemen, uit een tiental woorden die door de onderzoekers is aangegeven. Zoals bij veel MKB bedrijven is méér omzet en méér klanten prioriteit één. Opvallend is dat naast deze twee kernwoorden bij de meting op T2 ook verduurzaming in de top 3 komt, wellicht naar aanleiding van de aandacht die de studenten hebben besteed aan het vinden van aansluiting

bij de Global Development Goals. Op T0 werden nieuwe producten genoemd als derde prioriteit. Opvallend is dat internationalisering sterk is gedaald tussen T0 en T2. Digitalisering is daarentegen hoger in het lijstje van de ondernemers gekomen, wellicht komt dit voort uit het feit dat door de studenten nadrukkelijk gekeken is naar digitaliseringskansen? Onderstaande grafiek geeft een overzicht van alle genoemde kernwoorden.



Figuur 7: wat zijn de kernwoorden van de strategie?

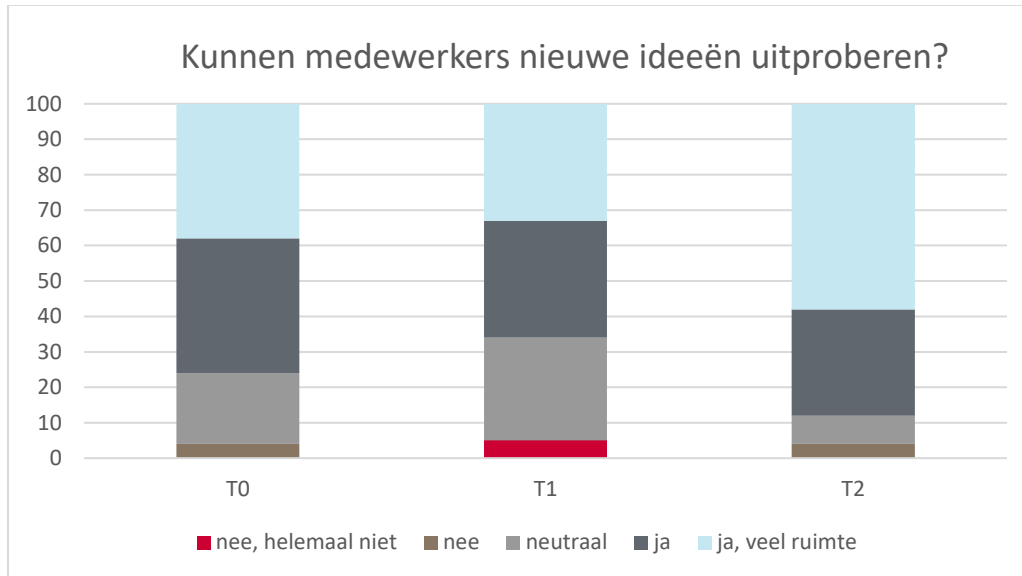
Uit de interviewverslagen komen opvallende uitspraken over de bedrijfsstrategie naar voren. Hier een bloemlezing:

- Onze strategie is vier jaar geldig
- Wij hebben een 9 jarenplan verdeeld over 3 perioden van 3 jaren
- Onze medewerkers hoeven niet overal wat van te vinden
- Wij doen niet aan doelstellingen
- Wij gaan voor omzetgroei, nieuwe producten, nieuwe markten, nieuwe processen, ...
- Wij hebben geen strategie, soms vergaderen we over de toekomst
- Wij willen duurzaamheid laten leven
- Wij roepen dingen, maar dat is natuurlijk nog geen strategie
- Wij voeren te weinig diepgaande klantgesprekken
- Onze strategie is beter werk voor betere klanten
- Onze strategie is discover, define, develop & deliver
- De strategie wordt gemaakt door verkoop, door logistiek, door techniek (steeds afzonderlijk)

Bij 46% van de bedrijven (11) is de strategie in samenspraak met de medewerkers ontwikkeld. Dit aandeel verandert nauwelijks op T1 en T2. Twee derde van de ondernemers stelt dat medewerkers geïnformeerd zijn over de strategie van de onderneming. Ook dit punt verandert tijdens het traject niet.

In de hedendaagse theorie over strategieontwikkeling staat het proces van leren en vernieuwen centraal. Niet langer is strategie vooral opgeschreven in een plan vanuit het management, maar strategie is denken en doen en biedt ruimte aan participatie van medewerkers en overige stakeholders. Bijvoorbeeld door het aanbrenge van ideeën voor strategische vernieuwing en het doen van experimenten om deze ideeën te toetsen en uit te werken. In het project is de vraag gesteld in hoeverre medewerkers gelegenheid hebben om nieuwe ideeën voor de onderneming uit te proberen. Opvallend is dat het aandeel van respondenten

dat stelt dat daar (veel) ruimte voor is, gedurende het traject toeneemt van 76% tot 88%. Mogelijk hebben de activiteiten van de studenten geholpen om het belang van experimenten bij de ondernemers te vergroten. Overigens is de uitgangsscore van 76% reeds hoog te noemen.

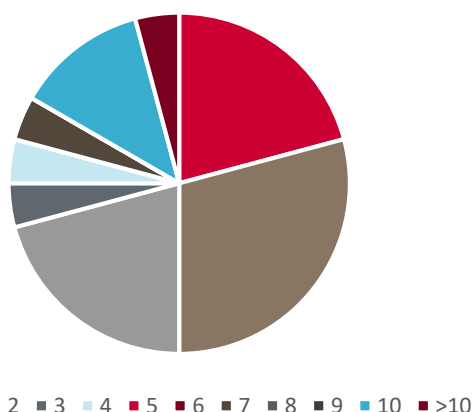


Figuur 8: Experimenteerruimte voor medewerkers

Relatief veel ondernemingen geven aan dat medewerkers nieuwe ideeën kunnen uitproberen, dat geldt ook maar in iets mindere mate voor het betrekken van klanten bij deze experimenten. De helft van de ondernemers geeft aan klanten in innovatieprojecten te betrekken, een kwart stelt dit niet of helemaal niet te doen. Gedurende het traject is er weinig beweging. Onduidelijk blijft aan welke nieuwe ideeën de ondernemers ruimte geven: vrij zeker zijn dat operationele issues, ruimte geven aan strategische vernieuwing ligt minder voor de hand terwijl deze ideeën het meest waardevol kunnen zijn.

Klanten kunnen een belangrijke bron van vernieuwing zijn, hun kritische opmerkingen en hun visie op hun eigen toekomst kunnen door een onderneming worden benut voor de eigen strategieontwikkeling. Intensief contact met klanten is daarvoor een vereiste. In het project is op de drie momenten gevraagd hoeveel diepgaande klantgesprekken de ondernemer per week heeft (diepgaand wil zeggen over marktontwikkelingen bij de klant, kansen, bedreigingen, onzekerheden, visie op de toekomst, enzovoorts). Het aantal van deze gesprekken loopt tussen de respondenten sterk uiteen: vijf hebben geen enkel klantgesprek, een ander heeft er meer dan tien in een week. Het gemiddelde ligt op ruim drie gesprekken op T0, bijna vijf gesprekken op T1 en drie gesprekken op T2. Wellicht heeft het werk van de studenten de ondernemers aangespoord om méér in gesprek te gaan met hun klanten, maar heeft dat zich niet bestendigd. In elk geval zijn degenen met geen of weinig klantgesprekken er niet meer gaan voeren.

Hoeveel diepgaande klantgesprekken heeft u per week? (T0)



Figuur 9: Diepgaande gesprekken met klanten

In het onderzoek is tot slot gevraagd naar de tevredenheid van de ondernemers over de studenten. Van de 23 respondenten waren er 11 zeer tevreden en 12 tevreden. Uit de interviewverslagen is voldoende naar voren gekomen waarom de ondernemers tevreden waren: vernieuwende ideeën, gestructureerd werkproces en zelfstandig team. In veel gevallen kan de onderneming de nieuwe propositie gaan gebruiken. In hoeverre de ondernemingen de methode van design thinking en iteratief ontwikkelen ook zelf gaan toepassen, is minder duidelijk.

Uit de interviewverslagen van T2 komen positieve reacties vanuit de ondernemingen naar voren:

"Ik vond het leuk om met een team te werken en vanuit een probleem naar een zo concreet mogelijke oplossing te werken. Ook goed om het idee te pitchen bij klanten en hun feedback mee te nemen in een verbeterslag. Dit werkte erg motiverend. Ook wat geleerd over internet of things. Het project was boven verwachting."

"Jullie hebben prima werk geleverd en zijn zeer betrokken geweest bij ons bedrijf. Het idee waarmee jullie zijn gekomen is niet helemaal nieuw. Maar met jullie onderzoek en uitwerking geeft het ons een kickstart om het nu echt te gaan doen!"

"Jullie hebben een goed eindresultaat neergezet. Het is wel nog maar een plan, dus de toekomst zal uitwijzen wat het resultaat echt gaat worden. Jullie hadden nog effectiever kunnen werken door van te voren duidelijker te maken hoe je zou willen werken. Via een scrummethode vraagt samenwerking binnen onze organisatie en dan hadden we iemand vrij kunnen maken. "

"Dankzij ons als studenten is men nu eindelijk met online verkopen van tweede hands auto's begonnen. De ondernemer was onder de indruk dat wij een echte expert uit de sector hadden weten te interviewen. Hij was ook content met het idee voor een VR bril voor de autoverkoop. En we hebben een afstudeerplek aangeboden gekregen."

"Ik vond het een prettige samenwerking met jullie. Het was een soort van stage, maar dan heel kernachtig en goed voorbereid. Ik hoefde alleen ten tonele te verschijnen en ergens iets van te vinden, daarna weer weg. Prima werkmethode dus. En wij kunnen jullie idee heel goed gebruiken".

Kanttekeningen waren er ook. Sommige ondernemers vonden de oplossing van de studenten onvoldoende strategisch of misten SMART doelstellingen. Enkele ondernemers misten een stevige business case en een financiële onderbouwing van het idee. Veel commentaar was er op de communicatie bij aanvang van het project: voor veel ondernemers (en studenten) was onvoldoende duidelijk wat precies de bedoeling was. Enkele ondernemers heeft geen docent gezien en was niet te spreken over de begeleiding vanuit school.

Resultaten:

- Matchingsplatform dat discriminatie bij een uitzendbureau voorkomt
- Duurzame verpakking voor sierbloemen
- Flexleasen van landbouwvoertuigen in plaats van uitsluitend verkopen
- Recycle box voor jeans
- Chatbot met spraakintegratie
- Vitaliteitsplan om als werkgever aantrekkelijker te worden
- Alcoholvrije gedistilleerde dranken

Geconcludeerd kan worden dat de impact van de Business Booster op de ondernemingen beperkt is. Ten eerste is de reikwijdte van veel van de ideeën te klein voor aanwijsbare impact. Ten tweede is het nog te vroeg om impact te kunnen bepalen, het idee van de studenten is immers nog niet geïmplementeerd. Wel is er bij veel bedrijven impact gerealiseerd door ondernemers aan het denken te zetten en/of medewerkers van (extra) argumentatie te voorzien om te gaan vernieuwen. Ook zijn er ondernemers die aangeven méér met het strategieproces bezig te zijn dan voorheen of hun propositie in een groter perspectief zien: “we zitten tegenwoordig soms in het weekend bij elkaar om na te denken over de toekomst” en “we zitten vaker met partners om tafel”. Overigens zijn er ook twee ondernemers die onomwonden aangeven in het interview bij T2 geen nieuwe inzichten te hebben gekregen. Uit één van de interviewverslagen: “ondernemer had liever gezien dat we een commerciële opdracht waar direct resultaat uit wordt gehaald hadden uitgevoerd in plaats van te speculeren over de toekomstige economie”. Bij drie bedrijven is in het slotinterview expliciet aangegeven dat de methode van Lean-Startup goed bevallen is en dat de organisaties overwegen om deze methode zelf ook te gaan gebruiken (“deze theoretische methode geeft ons houvast”, aldus een respondent).

Resultaten (2): Impact onderwijs

De Business Booster is voor het eerst in deze opzet van onderwijs en onderzoek uitgevoerd. In het vorige schooljaar hebben studenten tijdens dit semester bij MKB bedrijven op het brede thema van duurzaamheid ideeën ontwikkeld. Dit schooljaar is het concept van de Business Booster aangescherpt: ideeën voor disruptie middels design thinking ontwikkelen en onderzoeken wat deze activiteiten doen bij de onderneming. In de opzet is uitgegaan van een integratie van onderwijs en onderzoek, samen gericht op dezelfde ondernemingen en met dezelfde studenten.

Een eerste en positieve constatering is dat de studenten over het algemeen veel geleerd hebben van de business booster. Zij hebben met een grote mate van zelfstandigheid en praktijkgerichtheid kunnen werken. Ze hebben zich moeten verdiepen in een specifieke onderneming en zijn sector en zich de vraag moeten stellen “wat kan dit bedrijf nog meer en hoe is dat te realiseren?” Soms was dat confronterend, in de zin dat de studenten te maken hadden met een relatief passief bedrijf of dat de studenten heel veel bedreigingen en weinig kansen zagen. De studenten zijn als ‘junior adviseurs’ gepositioneerd en in hun rol serieus genomen bij de ondernemingen.

Een tweede constatering is dat de onderzoekspopulatie zich goed heeft weten te vormen. De studententeams hebben sommige gevallen gekozen voor het stagebedrijf van één van de studenten. Dat lijkt een efficiënte acquisitiestrategie voor dit project. Een leerpunt is dat in een volgende ronde van de business booster enkele kenmerken van geschikte bedrijven moeten worden aangegeven zodat de onderzoeksgroep homogener wordt. In dit jaar zijn drie bedrijven uit het monitoronderzoek gehaald omdat ze geen zelfstandig MKB bedrijf waren.

Een derde constatering is dat de methode van design thinking onvoldoende scherp is neergezet voor de studenten. Wat is het precies, hoe kunnen studenten in het volgen van deze methode adequaat worden begeleid en is het werken volgens deze methode überhaupt werkbaar voor studenten in deze korte doorlooptijd? Het laatste is eerder een argument vóór deze benadering dan tegen, maar toepassing vraagt veel discipline en structuur. Het is van groot belang dat vanaf de start ‘alle neuzen dezelfde kant op staan’. Dat was niet het geval. Docenten hanteerden verschillende uitgangspunten en de begeleiding liep tussen de klassen uiteen. Dat werkte vanzelfsprekend door in de aanpak van de studenten, het resultaat van het

project bij de ondernemingen en de data voor het onderzoek. Er is in de voorbereiding onvoldoende tijd en aandacht besteed aan de inhoudelijke afstemming.

Een vierde constatering is dat studenten onvoldoende strategisch hebben gedacht en daarmee onvoldoende tot echte vernieuwing bij de ondernemingen zijn gekomen. Waar staat de onderneming over vijf jaar en welke veranderingen kunnen de onderneming echt gaan raken? Duurzaamheid vervalt nog te vaak in energiebesparing, een vitaliteitsplan voor medewerker of andere praktische oplossingen. Te weinig zijn vernieuwende transitiepaden voor de ondernemingen geschetst en te veel is er aan productontwikkeling gedaan. Een probleem was dat er twee strategische contexten zijn aangegeven voor de studenten: de Roadmap Next Economy en de Sustainable Development Goals.

Een vijfde constatering is dat de wisselwerking tussen onderwijs – onderzoek onduidelijk was en niet effectief verliep. Het idee om een project uit te voeren waar onderwijs en onderzoek geïntegreerd zijn, was onvoldoende duidelijk bij docenten, studenten en opdrachtgevers. Hierdoor werd het monitoronderzoek een bijkomstigheid, met navenante effecten op de onderzoekskwaliteit. Ook leidde de onduidelijkheid tot variatie in de interpretatie van de opdracht, hetgeen via het monitoronderzoek aan het licht kwam. Er was ruis op de lijn tussen onderzoekers, docenten en studenten en dat werkte door bij de opdrachtgevers, die in eerste instantie vaak weinig lijn zagen in het werk van de studenten.

Een zesde constatering is dat het gastcollege van de lector aan begin van het project waardevol was voor de studenten. Zij waren al enkele weken met hun werkzaamheden bezig en konden zo doende gerichte vragen stellen over hun praktijksituatie en de beoogde doelstellingen. Omdat de T0 interviews beschikbaar waren ten tijde van het gastcollege, kon de lector op zijn beurt de studenten bevragen over hun mening bij de aangetroffen praktijksituatie en hun ideeën over verandering. Dat werkte activerend en verhelderde tevens de bedoeling van het project.

Een zeven constatering is dat de onderzoekvaardigheden van de studenten over het algemeen matig zijn. Studenten lijken zich weinig bewust van het nut van onderzoek (antwoorden vinden, situaties spiegelen, reflecteren op eigen handelen). Vaardigheden om goed onderzoek te doen zijn beperkt, waardoor kritisch doorvragen, zorgvuldig kalibreren van antwoorden en zorgvuldig en tijdig rapporteren niet vanzelfsprekend zijn. De opzet van de Business Booster is mede bedoeld om de studenten het onderzoek te laten gebruiken als middel om hun eigen presteren te toetsen en bij te sturen. Deze mogelijkheid tot zelfreflectie is door veel studententeams niet benut.

Een achtste constatering is dat de beoordeling van de studenten onvoldoende is afgestemd op het karakter van het project. Het was mogelijk geweest voor de docenten om de ondernemers om feedback te vragen en dit mee te wegen in het eindcijfer en om ook de kwaliteit van de dataverzameling voor het monitoronderzoek mee te wegen in de beoordeling. Dat is niet systematisch gebeurd. Overigens zijn de tussen- en eindpresentaties van de studenten uitgebreid door het team van docenten gezien en beoordeeld.

Een negende constatering is dat de vragenlijst onvoldoende goed aansloot op de feitelijke situatie bij de ondernemingen. Sommige vragen hadden niet op de drie tijdstippen gevraagd hoeven te worden. Bij sommige onderwerpen was meer diepgang wenselijk geweest. De feedback naar de studenten en de leerervaring van de ondernemer had uitgebreider aan de orde moeten komen. LimeSurvey als onderzoekplatform heeft goed gewerkt; het online invullen van antwoorden werkte efficiënt (en disciplinerend) voor de studenten. Gespreksverslagen lieten helaas een sterk uiteenlopende kwaliteit zien, tussen de teams en ook tussen de drie tijdstippen van het onderzoek. Overigens waren de uitgebreide verslagen een uitstekende informatiebron voor het onderzoek en hebben de studenten door de interviews veel geleerd over (door)vragen en rapporteren.

Tot slot heeft rondom de Business Booster te weinig communicatie plaatsgevonden. Daardoor was het voor studenten 'gewoon onderwijs' en hadden de ondernemers niet het idee mee te doen aan iets bijzonders. De insteek en de werkwijze leenden zich weldegelijk voor exposure, aan de start en/of bij de afronding. Bij de afronding had een gezamenlijke afsluiting met studenten en ondernemers wellicht op zijn plaats geweest.

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies:

- Dit onderzoek maakt duidelijk dat MKB bedrijven hun blik niet of nauwelijks op de toekomst hebben gericht (onderzoeksvraag 1). Dat is geen verrassing, want een algemeen euvel in het MKB bedrijfsleven. Dat het niet alleen een probleem is van kleine bedrijven toont de relatieve grootte van de bedrijven in de onderzoekspopulatie nadrukkelijk aan.
- Het project laat zien dat studenten MKB bedrijven kunnen helpen met bewustwording over de toekomst en helpen concrete ideeën te ontwikkelen (onderzoeksvraag 2). De mate van vernieuwing viel in dit project tegen, het ging meestal om incrementele vernieuwing en geen fundamenteel nieuwe zienswijze op de onderneming of haar producten.
- Het vermogen om strategische vernieuwing te entameren was bij studenten zeer beperkt. Ze verbinden technologisch ontwikkelingen niet met kansen of bedreigingen op het gebied van duurzaamheid of klimaatverandering en plaatsen het functioneren van een onderneming niet in de context van deze grote veranderingen. Het mist aan kennis en verbeeldingskracht.
- Het onderzoek maakt in beperkte mate duidelijk dat iteratief experimenteren een bruikbare methode is om MKB bedrijven te helpen vernieuwen (onderzoeksvraag 3). De aanpak is praktisch en blijft dichtbij de cultuur van de bedrijven. Het vraagt veel discipline en ruimte bij medewerkers en ruimte van de ondernemer.
- In hoeverre iteratief experimenteren door studenten in hun werk kan worden overgedragen aan de bedrijven is niet goed naar voren gekomen (onderzoeksvraag 4). Dit deel van de opdracht was niet duidelijk en de werkwijze van design thinking was niet helder en eenduidig aan de studenten overgedragen.
- Monitoronderzoek is een goed instrument om te volgen wat studenten in de praktijk bewerkstelligen en om studenten te stimuleren tot zelfreflectie. Het vraagt betere inbedding in het onderwijs en aanpassing van de vraagstelling. De interviews waren nuttig, zowel voor de onderzoekers (informatie) als voor de studenten (leren doorvragen).

Aanbevelingen:

- Studenten moeten meer en eerder in hun studie in aanraking worden gebracht met consequenties van de grote transitie voor ondernemingen en met cases van ondernemingen die succesvol weten in te spelen op deze veranderingen of juist ten onder gaan aan de veranderingen. Naast kennis zijn ook instrumenten om ondernemingen in het perspectief van de toekomst te plaatsen, zoals scenarioplanning, van belang. Het kenniscentrum Business Innovation kan hiervoor input geven.
- Iteratief experimenteren (design thinking) moet strakker en aansprekender worden aangeboden aan de studenten door te kiezen voor de benadering van Lean Startup. Dit is de iteratieve wijze waarop veel startups werken. Daarmee wordt de beoogde business propositie nog meer geplaatst in het 'heruitvinden' van de onderneming en minder gericht op productontwikkeling.
- Docenten die betrokken worden bij de Business Booster kunnen onmogelijk state of the art kennis hebben over alle ontwikkelingen die spelen, maar zij moeten wel beschikken over een brede basiskennis. Hun primaire rol in het programma is die van coach. Daarnaast moeten zij de bedoeling van de Business Booster eenduidig en met kracht hanteren om gezamenlijk de beste resultaten te kunnen boeken.
- De Business Booster is nu van de opleiding commerciële economie. Het is zaak andere opleidingen aan te haken, want het creëren van vernieuwing vraagt niet alleen om commerciële kennis, maar ook om financiële en bedrijfskundige. De Business Booster kan een platform worden om studenten transdisciplinair te laten exploreren en te leren, samen met bedrijven. Mooi dat in het komende jaar al een klas van de opleiding bedrijfskunde gaat meedoen.

