Erasmus+

Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie

Module 2 – Ondernemerschap voor medewerkers in bedrijven met ambitie

Handleiding docenten

Erasmus+

Het project: "Thrive! Ondernemersvaardigheden als solide basis voor een toekomst in de creatieve industrie " heeft als centrale doelstelling om (jonge) (vrouwelijke) ondernemers en bedrijven en hun werknemers in de creatieve sector te ondersteunen, om door een transformatie- en innovatie proces te gaan dat nodig is om te overleven in de huidige tijd en om het bedrijf een duurzame solide basis te geven.

Dit project wordt mede gefinancierd door de Europese Commissie. Deze publicatie geeft de visie van de schrijvers weer en de EU kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik van (delen van) de inhoud.

De project partners zijn:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. Geen enkel deel van dit document mag gebruikt worden zonder toestemming van Stivako (project coördinator).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

1. Samenvatting – Structuur van de module

Vaardigheden die in de module moeten worden ontwikkeld

De vaardigheden die via de cursus worden verworven, worden

- Achtergrondinformatie (theorie) over innovatie-management, bedrijfsmodellen, project management
- Werken met innovatie-methoden en tools, met name "Business Model Generation Canvas" en "Design Thinking"
- Basisvaardigheden in Project Management
- Vaardigheden in communicatie (multi-culturele teams, teams met interne en externe leden, enz.)
- Mogelijkheid om te werken in teams/netwerken/cross-culturele competenties
- Vermogen om te werken onder druk/adaptiviteit/flexibiliteit
- Tijd- en zelfmanagement (vermogen om doelen te stellen, enz.)

Onderwijs- en leermethoden

Flipped Classroom concept

De trainingsmodule is verdeeld in twee fasen: voorbereidingsfase en aanwezigheidsfase.

- Zelfstudie (*voorbereidingsfase*) in de eerste fase van de leermodule: de deelnemers bereiden zich voor op de cursus door zelfstudie van de theoretische achtergrond van de verschillende onderwerpen van de cursus
- Toepassing van de kennis (*aanwezigheidsfase*): de deelnemers passen de kennis toe via
    - Case study / Business cases
    - Rollenspelen
    - Werken aan concrete problemen

Storyline-methode

De business case van een "Onderneming voorbereiden voor transformatie" is het terugkerende thema tijdens de aanwezigheidsfase.

Optie: de deelnemers definiëren hun eigen project / creëren hun eigen business case / gebruiken een case uit hun eigen praktijk.

Competenties/vaardigheden:

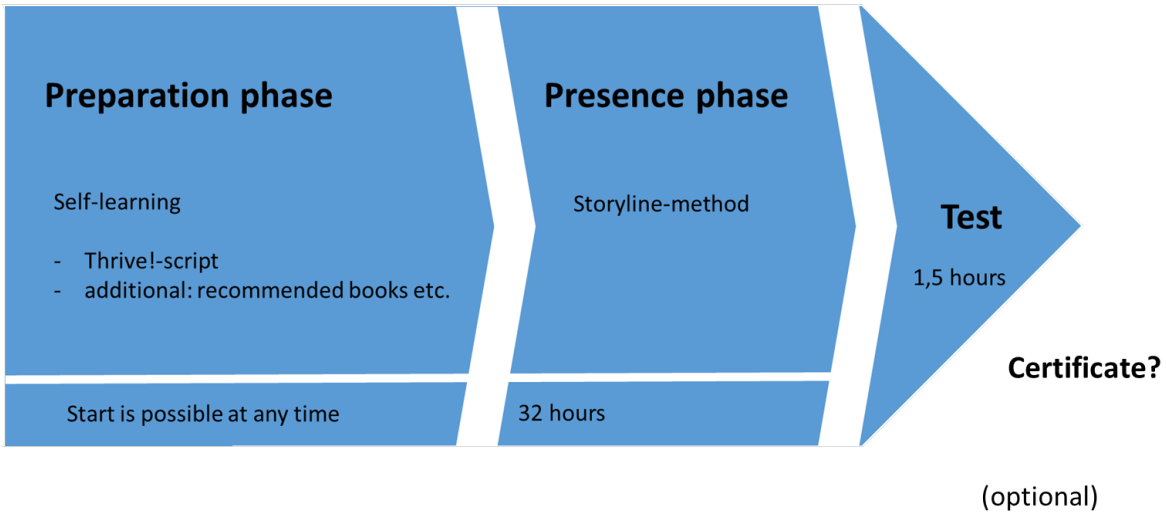
De methode storyline ondersteunt de verwerving van methodologische competenties, d.w.z.

- Effectieve omgang met (externe) bronnen
- Bevoegde omgang met (nieuwe) media
- Visualisatie van werkresultaten
- Overtuigende presentatie van de werkresultaten
- Reflectie van het probleemoplossende proces en de eigen procedure
- ...

en verbetert het communicatie- en samenwerkingsgedrag van de deelnemers

- Ontwikkeling en naleving van regels voor groepswerk
- Overweging voor andere groepsleden
- Verbetering van assertiviteit
- Omgaan met conflicten
- Succesvolle argumentatie/representatie van iemands eigen standpunt
- Actief luisteren
- ...

Leidend principe van de methode story line: Learning Business door zaken te doen!



Volgorde van de cursus

Opmerkingen:

De aanwezigheidsfase kan worden gedaan in 4 of 5 dagen. De volgende beschrijving van de cursus volgt het 4-daagse model.

Optioneel kan de cursus worden voltooid door een test, en een certificaat kan worden toegekend aan de succesvolle deelnemers. Dit hangt af van het specifieke kader-voorwaarden van de organisatie die de cursus, de test en het certificaat aanbiedt.

2. De methode "Storyline"

Storyline is een topic-gecentreerde methode die is bedoeld om alomvattend en holistisch leren mogelijk te maken.

Een onderwerp (in deze cursus: de initiatie en implementatie van een innovatieproject in een innovatieve dynamische creatieve industrie-onderneming) ingebed in een relatief gesloten verhaal om samenhangende leerinhoud te verbinden.

De verhaallijn vormt het kader voor de organisatie van het te leren materiaal, dat is gekoppeld aan materiaalgerelateerde episodes waarin overeenkomstige taken moeten worden verwerkt en activiteiten worden uitgevoerd.

De verhaallijn is ontwikkeld door de docent en gepresenteerd aan de deelnemers. Na het openen/starten van het verhaal, nemen de studenten het ontwerp over voor de verdere voortgang van het verhaal. Ze brengen hun eigen kennis en ervaring (ook van hun professionele praktijk) in het proces.

De cursusresultaten wordt gecontroleerd door de docent met behulp van belangrijke vragen. Deze belangrijke vragen geven impulsen voor het oplossen van specifieke taken. Ze worden zo openlijk mogelijk geformuleerd, zodat diverse antwoorden en probleemoplossende opties mogelijk zijn.

De lerenden worden niet verondersteld specifieke antwoorden te geven in de zin van "rechts" of "verkeerd"; in plaats daarvan moeten denkprocessen in beweging worden gezet om het onderwerp zelfstandig aan te pakken en individuele oplossingen te ontwikkelen. Daarbij moeten verschillende oplossingen worden uitgeprobeerd.

Een belangrijk onderdeel van de methode is om (kritisch) na te denken over het probleemoplossend proces, de resultaten te presenteren en deze met de andere deelnemers te bespreken.

De docent neemt de rol aan van een waarnemer en een adviseur, coaches en een facilitator die de lerenden ondersteunt bij de verwerking van de opdrachten.

De lerenden moeten leren in de groep hoe nieuwe ideeën worden ontwikkeld en ontwikkeld in een team.

De (tussenliggende) resultaten zullen door de groep worden gepresenteerd in de plenaire vergadering na de voltooiing van een taak en besproken met de andere deelnemers. Op deze manier ontvangen leerlingen feedback van zowel de andere groepen als de docent.

Aan het einde van de aanwezigheidsfase wordt een reflectie van de cursus of het bewerkte project uitgevoerd. De individuele en gezamenlijke analyse biedt de mogelijkheid om iemands eigen leervoortgang te evalueren en verbetermogelijkheden te identificeren.

Verhaallijn

De verhaallijn moet

- indien mogelijk afkomstig zijn uit de directe wereld van ervaring van de deelnemers,
- onderverdeeld in individuele onderdelen.

Onverwachte 'incidenten' of 'verstorende gebeurtenissen' geïntroduceerd door de docent kunnen de complexiteit van de taak vergroten of extra probleemoplossende processen activeren.

Opmerkingen

Afhankelijk van de groep deelnemers kan een specifiek probleem uit de bedrijfscontext van de deelnemers het beginpunt van het verhaal worden gemaakt.

Zo kan de cursus vanuit het oogpunt van de deelnemers niet alleen worden gebruikt om nieuwe kennis te verwerven, nieuwe methoden toe te passen en nieuwe competenties te verwerven, maar ook om initiële oplossingen te krijgen voor een specifiek bedrijfsprobleem (en terug naar het werk in het dagelijks leven) om te nemen).

Hiervoor wordt in de groep aan het begin een overeenkomstige start-up schikking gedefinieerd.

Deze procedure is zeer veeleisend en vereist een zeer goede voorbereiding van de docent en vereist de bijbehorende ervaring.

De verhaallijn van de huidige cursus

Betterprint – een traditionele printer op weg naar het mediabedrijf van de toekomst

Betterprint, een bedrijf rijk aan traditie en zeer succesvol in de printindustrie met 180 werknemers, moet beseffen dat als gevolg van de snelle ontwikkeling van het internet en de toenemende digitalisering de zakelijke gebieden voortdurend krimpen; sommige deelsectoren zijn al volledig verdwenen.

De focus van de zakelijke activiteiten van Betterprint ligt op het drukken van jaarverslagen, rapporten en catalogi voor bedrijven. De klanten zijn overwegend middelgrote ondernemingen, waarmee, in de meeste gevallen, persoonlijke zakelijke relaties bestaan. Goedkope concurrentie vanuit het buitenland, het veranderende gedrag van consumenten in het media gebruik en de nieuwe concurrentie van online print shops hebben ertoe geleid dat er in de afgelopen jaren meer en meer orders verloren zijn gegaan en zelfs al lang bestaande klanten steeds minder orders plaatsen. Als gevolg van de ontwikkeling van web2print kan bijna elke brochure, catalogus, etc. nu eender waar worden afgedrukt.

Deze dramatische ontwikkeling, die steeds sneller gaat, heeft geleid tot de grootste crisis in de bedrijfsgeschiedenis van Betterprint en brengt nu het bestaan van de drukkerij in gevaar. In de afgelopen 3 jaar heeft de Betterprint verliezen gemaakt.

De brief van de grote klant BOLEK zorgt voor een crisismeeting van het management van Betterprint.

"...wij betreuren u dat wij genoodzaakt zijn om onze afdruktaken in de toekomst toe te wijzen aan een drukkerij in Polen, die de producten kan leveren tegen een 25% lagere prijs in aanvaardbare kwaliteit. We danken u voor de altijd zeer goede samenwerking en... "

Nadat het hoofd Financiën kort heeft uitgelegd dat het verlies van orders aan de ene kant en de stijgende kosten voor papier, inkten, maar ook energie en personeel anderzijds zorgen voor maandelijkse verliezen van ongeveer €50,000 tot €60,000. De oplossingssuggesties van de individuele leden van het management team zijn uiteenlopend. De productiemanager wil investeren in een nieuwe, zuinigere digitale pers, terwijl het hoofd Verkoop wijst op het belang van nieuwe producten en het zoeken van nieuwe klanten. Karel Mulder, zoon van de oprichter van Betterprint, die het bedrijf al meer dan 25 jaar in de 2e generatie leidt, vat de ideeën en overwegingen als volgt samen om de vergadering te sluiten:

Individuele maatregelen zoals de aanschaf van nieuwe technologie of promoties om nieuwe klanten aan te trekken zijn niet genoeg om het bestaan van Betterprint op de lange termijn te verzekeren. Integendeel, het vorige bedrijfsmodel wordt fundamenteel op de proef gesteld. Wat zijn de sterke en zwakke punten van Betterprint? Wat zijn de kerncompetenties? Welke unieke verkooppunten zijn er? Wat kan een innovatief bedrijfsmodel zijn om de toekomst van Betterprint veilig te stellen? Wat moet er gebeuren?

Mulder (61 jaar oud) grijpt de kans om zijn leidinggevenden te vertellen dat hij heeft besloten om de volgende generatieverandering in het familiebedrijf in te zetten. Het bedrijf moet in de komende twee jaar, eerder dan oorspronkelijk gepland, aan zijn dochter en haar bedrijf worden overgedragen. Door haar opleiding en haar eerdere professionele activiteit in een gerenommeerd management consultancy bedrijf, dat gespecialiseerd is in middelgrote bedrijven, heeft Julia Mulder de beste voorwaarden voor het heroriëntering van Betterprint met innovatieve ideeën.

Betterprint heeft het geluk dat het een goed opgeleide werknemers heeft. Vooral op de afdelingen ‘ontwikkeling’ en ‘verkoop/marketing’ werken twee jongeren, die in het verleden de aandacht hebben getrokken vanwege hun innovatieve ideeën en bereidheid tot uitvoering, en die ambities hebben om zich persoonlijk verder te ontwikkelen. Om tot echt vernieuwende ideeën voor de toekomst van Betterprint te komen, stemt het management team ermee in om dit potentieel te benutten en de twee werknemers nauw te betrekken bij de heroriëntatie van het bedrijf. Het management de twee medewerkers de opdracht om een innovatieteam samen te stellen om ideeën te krijgen als eerste stap.

Het team moet niet alleen bestaan uit interne werknemers, maar ook uit externe leden (deskundigen). In deze fase kunnen maximaal 2 externe experts betrokken zijn.

Het is de taak van het innovatieteam

- om een inventarisatie te maken van de initiële situatie,
- om ideeën voor nieuwe producten/diensten te beoordelen en te testen,
- een eerste business model voor een gekozen idee te ontwikkelen,
- een projectplan te ontwikkelen voor het verder nastreven/implementeren van het idee en
- om de resultaten te tonen en bespreken met het management.

Plan van aanpak

Als het verhaal is vastgesteld en de afleveringen zijn gedefinieerd, worden de bijbehorende sleutel-vragen geformuleerd.

Op basis hiervan wordt een plan van aanpak opgesteld, dat als richtlijn dient voor het verloop van de cursus.

Plan van aanpak deel 1: bedrijfsmodellen (deel 1)

Verhaallijn (serie)	Belangrijke vragen	Activiteiten	Methoden	Materiaal	Leerdoelen/resultaten
1,1 Basisconcepten	Wat is een bedrijfsmodel? Hoe kan een bedrijfsmodel worden beschreven? Wat zijn de afzonderlijke elementen van een bedrijfsmodel?	De deelnemers zijn onderverdeeld in groepen. De groepen ontwikkelen antwoorden, ideeën en suggesties door analyse van relevant materiaal (literatuur enz.) en discussie. De groepen documenteren de resultaten van hun werk.	Groep	Handleiding Literatuur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its-	1. In staat zijn omde term "Business model" te definiëren. 2. De elementen van een business model te kunnen noemen. 3. Noemen en beschrijven van enkele (algemene) business model patronen. 4. Een geselecteerd business model in de creatieve industrie kunnen maken. 5. De methode Business Model Generation Canvas kennen.

Plan van aanpak deel 1: bedrijfsmodellen (deel 2)

Verhaallijn (serie)	Belangrijke vragen	Activiteiten	Methoden	Materiaal	Leerdoelen/resultaten
1,2 het bedrijfsmodel 1.2.1 klantensegmenten 1.2.2 waarde proposities 1.2.3 kanalen 1.2.4 klantenrelaties 1.2.5 inkomstenstromen 1.2.6 belangrijkste middelen 1.2.7 belangrijkste activiteiten 1.2.8 belangrijkste partners 1.2.9 kostenstructuur	Hoe maak je een business model? Wat wordt bedoeld met waardeproposities? Hoe kunnen doelgroepen worden gedefinieerd en geïdentificeerd? Hoe kunnen relaties met klanten worden gevormd? Welke betekenis hebben partnerschappen? Hoe kunnen de financiële stromen worden beschreven?	De groepen ontwikkelen antwoorden, ideeën en suggesties door analyse van relevant materiaal (literatuur enz.) en discussie. De groepen presenteren het business model van de "Betterprint" in het systeem van het BMG canvas. De groepen documenteren de resultaten van hun werk. Elke groep presenteert het huidige business model van de "Betterprint".	Groep Plenair (einde dag 1)	Handleiding Literature Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its-	1. Een bedrijfsmodel kunnen beschrijven op basis van de methode "Business Model Generation Canvas". 2. De betekenis van denken vanuit het oogpunt van de klant (klantoriëntatie) kunnen verklaren. 3. In staat zijn om doelgroepen en klantsegmenten te definiëren en te beschrijven. 4. In staat zijn om mogelijke bronnen van inkomsten/prijsmodellen te kunnen benoemen en uitleggen (voor- en nadelen). 5. In staat zijn om kostenstructuren van verschillende bedrijfsmodellen uit te leggen. 6. In staat zijn om de belangrijkste middelen te identificeren en te beschrijven. 7. In staat zijn om de betekenis van samenwerking voor innovatieve bedrijfsmodellen uit te leggen.

Plan van aanpak deel 2: planning een innovatieproject

Verhaallijn (serie)	Belangrijke vragen	Activiteiten	Methoden	Materiaal	Leerdoelen/resultaten
2.1 innovatie processen 2.1.1 fasen in het innovatieproces 2.1.2 rollen in het innovatieproces 2.2 innovatieprojecten 2.2.1 bijzonderheden van innovatieprojecten 2.2.2 beheer van innovatieprojecten 2.2.3 Planning van innovatieprojecten 2.3 Innovatieteams 2.3.1 rollen in innovatieprojecten 2.3.2 teamwork ontwerpen	Hoe gaan innovatieprocessen? Wat zijn typische obstakels in innovatieprocessen? Hoe kunnen innovatieprojecten worden opgezet? Welke verschillende rollen spelen leden van een Innovatieteam? Wat moet er overwogen worden bij het samenstellen van een Innovatieteam? Hoe kunnen obstakels in het innovatieproces/innovatieproject worden overwonnen?	De groepen ontwikkelen antwoorden, ideeën en suggesties door analyse van relevant materiaal (literatuur enz.) en discussie. De groepen ontwikkelen een innovatieproject en bereiden een eerste projectplan voor. Elke groep presenteert het projectteam en het projectplan.	Groep Plenair (einde dag 2)	Handleiding Literatuur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its-	1. De fasen van een innovatieproces kunnen beschrijven. 2. Categorieën van belemmeringen voor innovatie uitleggen. 3. Het Promotor-concept kennen en in staat zijn om de verschillende promotors een naam te geven en hun bijdrage aan het succes van innovatieprojecten uit te leggen. 4. De rollen van de leden van een innovatieteam kennen en een projectteam kunnen samenstellen. 5. De stappen voor het plannen van een innovatieproject kennen en kunnen toepssen. 6. Een projectplan kunnen ontwikkelen en uittekenen. 7. Werk te kunnen organiseren en beheren in een innovatieteam.

Plan van aanpak deel 3: nieuwe producten en/of nieuwe diensten ontwikkelen

Verhaallijn (serie)	Belangrijke vragen	Activiteiten	Methoden	Materiaal	Leerdoelen/resultaten
Innovatiemethode Design Thinking	Wat zijn (succesvolle) methodes in innovatiemanagement? Hoe kan de integratie van het gebruikersperspectief slagen? Wat zijn succesvolle methoden van startups en hoe kunnen ze worden gebruikt? Hoe kan het falen van innovatieve producten of diensten op de markt worden vermeden?	De groepen ontwikkelen antwoorden, ideeën en suggesties door analyse van relevant materiaal (literatuur enz.) en discussie. De groepen ontwikkelen eerste ideeën voor een innovatief product/dienst. De groepen bouwen een prototype van hun idee en testen het (gebruikersbevraging). Elke groep presenteert het resultaat van de gebruikerstest.	Groep Plenair (einde dag 3)	Handleiding Literatuur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its-	1. Creativiteitstechnieken kennen en kunnen toepassen. 2. De methode "Design Thinking" kennen. 3. Het belang van het gebruikersperspectief in innovatieprocessen/projecten kunnen onderstrepen. 4. De methode “Design Thinking” kunnen toepassen. 5. Klantgerichtheid als leidend beginsel in het innovatieproces kunnen bepleiten. 6. Kunnen samenwerken in een innovatieteam. 7. Eigen ideeën in een team naar voren kunnen brengen. 8. In staat zijn om conflicten in het team aan te pakken. 9. Een innovatie-idee kunnen pitchen.

Plan van aanpak deel 4: Ontwikkel een business model voor de toekomst

Verhaallijn (serie)	Belangrijke vragen	Activiteiten	Methoden	Materiaal	Leerdoelen/resultaten
Een nieuw business model ontwikkelen: "Betterprint 2030". Gebruik de methode "Business Model Generation Canvas".	Hoe kan het nieuwe product/dienst geïntegreerd worden in een nieuw business model? Welke impact heeft het nieuwe product/dienst op de andere elementen van het business model? Hoe kan het nieuwe business model op overtuigende wijze worden gepresenteerd? Hoe kan het nieuwe bedrijfsmodel worden geïmplementeerd?	De groepen presenteren hun nieuwe product/dienst in een pitch (3 minuten) (integratie van gebruikers testresultaten, zie deel 3) De groepen ontwikkelen antwoorden, ideeën en suggesties door analyse van relevant materiaal (literatuur enz.) en discussie. De groepen ontwikkelen het kader voor een nieuw business model "Betterprint 2030". Elke groep presenteert het nieuwe business model aan het management team (30-45 minuten).	Plenair (Start dag 4) Groep Plenair (einde dag 4)	Handleiding Literatuur Internet Whiteboard Metaplan Papier Post-its-	1. De methode Business Model Generation Canvas kunnen gebruiken. 2. Een nieuw business model kunnen ontwikkelen en beschrijven. 3. De relaties tussen de verschillende elementen van een business model begrijpen en kunnen uitleggen. 4. Een nieuwe bedrijfsmodel in een managementpresentatie kunnen uitleggen.

3. De aanwezigheidsfase

De werkgroepen opbouwen

De samenstelling van de groepen moet worden aangepast aan het doel van het verhaal of de individuele werkfases.

Er kunnen vier criteria worden gehanteerd:

- Prestaties (eerdere ervaring, kwalificatie, functie),
- sociale relaties tussen deelnemers,
- (thematische) belangen en/of
- toeval.

Indien mogelijk moeten de groepen uit 4-6 leden bestaan. De rollen (teamleider, interne specialist, externe specialist) worden gedefinieerd aan het begin van het groepswerk.

De rollen kunnen in de loop van de cursus veranderen zodat elk groepslid de verschillende perspectieven kan leren kennen.

Afhankelijk van het verloop van de cursus kan een uitwisseling/wisseling van individuele groepsleden plaatsvinden. Bijvoorbeeld: op de derde dag veranderen 2 leden van elke groep, zodat er een nieuwe samenstelling van de groepen ontstaat.

De verandering kan ook door de docent worden uitgelokt, bijvoorbeeld door ingrijpen door een onvoorziene "disruptieve gebeurtenis". Bijvoorbeeld, de freelancer (digitaliseringsdeskundige) moet het team verlaten: hij is gerekruteerd door een concurrerende groep en moet dat innovatieteam ondersteunen.

Let op:
"interferentie-gebeurtenissen" moeten worden ingezet afhankelijk van het verloop van de cursus, d.w.z. er moet rekening worden gehouden met de prestaties van de groep en/of de vooruitgang die is geboekt bij de verwerking van de afzonderlijke taken.

Werkmiddelen

Welke werkmiddelen voor de cursus of voor de deelnemers moeten worden verstrekt, is afhankelijk van de te gebruiken methoden

- Whiteboard
- Flip-Chart/Metaplan
- Papier
- Post-its
- Literatuur
- Internet-toegang
- Warming-up-oefeningen: Templates (zie bijlage) en Lego-stenen.

Belangrijk: voorzie voldoende gescheiden werkruimtes waarin de individuele groepen ongestoord kunnen werken.

Agendasuggestie voor de aanwezigheidsfase:

"Betterprint": van traditie tot innovation

U ontwikkelt een nieuw business model voor het bedrijf "Betterprint" (details zijn te vinden in de afzonderlijke briefing). In een eerste stap presenteert u het huidige Betterprint business model. Hierop voortbouwend stelt u een innovatieproject voor het vernieuwingsproces van het bedrijf voor. Het doel is om ideeën te ontwikkelen voor nieuwe producten en/of diensten met behulp van de innovatie methode "Design Thinking" met een innovatieteam, om een eerste prototype te creëren en om dit te testen met de doelgroep. Op basis van het nieuwe product/dienst wordt een nieuw business model "Betterprint 2030" ontwikkeld en gepresenteerd aan het management via de methode Business Model Generation Canvas.

Duur van de module: 4 dagen – totaal 32 uur (8h/8h/8h/8h)

Dag 1	
Tijd	Agenda
60 min	**Welkom** Introducties Vraag naar de verwachtingen en wensen van de deelnemers Presentatie en bespreking van het proces, inclusief uitleg van het didactische concept (docent)
120 min	**Keynote 1** Business modellen en business model innovaties (docent) Inleiding tot de case study en uitleg over hoe verder te gaan (docent)
210 min	**Werk in groepen 1** De deelnemers werken in groepen van 3-6 personen. *Taak*: presentatie van het huidige bedrijfsmodel van "Betterprint" met behulp van het systeem van de methode van het Business Model Generation Canvas. *Belangrijke vragen*: • Hoe kan een business model met zijn negen elementen worden ontwikkeld? • Hoe kunnen de klanten (segmenten) worden beschreven? Kunnen deze worden vertegenwoordigd door zogenaamde "Personas"? • Hoe kan de bestaande waardepropositie van Betterprint worden geformuleerd vanuit een gebruikers gericht perspectief? • Volgt het vorige bedrijfsmodel van Betterprint een "typisch" business model patroon? • Waar zijn de speciale sterktes, waar heeft de Betterprint zwakke punten? *Let op*: de ontbrekende informatie voor de vertegenwoordiging van het business model, die niet kan worden meegenomen uit de case study, wordt aangevuld door de deelnemers op basis van hun eigen ideeën en ervaringen.
90 min	**Presentatie 1** Elke groep Presentatie van Betterprint van Business Model Canvas (15-20 minuten elk) Discussie met de andere groepen (5-10 minuten elk) Feedback door de leraar

Dag 2	
Tijd	Agenda
120 min	**Keynote 2** Innovaties – innovatiemanagement – innovatieprojecten (teacher) Warming-up: project management game "Building a Tower" (docent) (instructies en materiaal: Zie bijlage 1)
270 min	**Werk in groepen 2** De deelnemers blijven werken in de groepen van dag 1. *Taak*: ontwikkeling van een projectplan voor een Innovatieproject voor de ontwikkeling van het toekomstige business model "Betterprint 2030" *Belangrijke vragen*: • Wat is het concrete doel van het innovatieproject (order verduidelijking)? • Hoe wil je het projectteam samenstellen? • Hoe vorm je samenwerking in het team? • Wat zijn belangrijke mijlpalen van het project? • Wat zijn mogelijke problemen en hoe wil je ze oplossen?
90 min	**Presentatie 2** Elke groep Presentatie van het projectplan "Betterprint 2030" (15-20 minuten elk) Discussie met de andere groepen (5-10 minuten elk) Feedback door de leraar

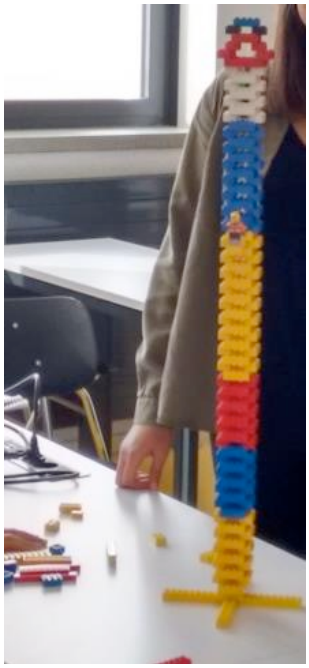
Dag 3	
Tijd	Agenda
90 min	**Keynote 3** Innovatie-methodes - Design Thinking (docent) Warming-up: "NIne-dots-probleem" (docent) (instructies en materiaal: zie bijlage 2)
300 min	**Werk in groepen 3** De deelnemers blijven werken in de groepen van dag 2. *Taak*: ontwikkeling van ideeën voor nieuwe producten en/of nieuwe diensten als basis voor het toekomstige business model "Betterprint 2030" *Belangrijke vragen*: • Wat zijn de belangrijkste trends en wat zijn de (toekomstige) kansen en risico's voor bedrijven in de creatieve industrieën? • Welke producten en/of diensten kunnen de ommekeer initiëren op basis van het bestaande bedrijfsmodel van Betterprint? • Voldoen onze ideeën aan de behoeften van onze (toekomstige) klanten? *Opmerking 1*: Een deel van het groepswerk is de test van een innovatief prototype. Hiervoor moet een periode van 60-90 minuten worden gepland. *Opmerking 2*: Afhankelijk van de koers en de prestaties van de groepen, kunnen "verstorende gebeurtenissen" worden opgenomen in het proces van groepswerk, bijvoorbeeld: • De Managing Director (de doent) sluit zich aan bij het team, laat de groep de huidige staat van het werk presenteren, is het niet eens met de vorderingen en eist dat het team met een nieuw idee komt. • Een teamlid verlaat het team om voor een concurrent te werken. • De teams worden opnieuw samengesteld door elk 2 teamleden uit te wisselen.
90 min	**Presentatie 3** Elke groep Presentatie van de resultaten van de "prototype test" (elk 15-20 minuten) Discussie met de andere groepen (5-10 minuten elk) Feedback van de leraar

Dag 4	
Tijd	Agenda
60 min	**Voorbereiding** Korte samenvatting van de voorgaande dagen (do cent) Elke groep Pitch van het innovatie-idee (3-5 minuten elk) *Let op*: het innovatie-idee omvat de resultaten van de prototype test!
240 min.	**Werken in groepen 4** De deelnemers blijven werken in de groepen van dag 3. *Taak*: ontwikkeling van het kader voor het toekomstige business model "Betterprint 2030" *Belangrijke vragen*: • Hoe veranderen de andere elementen van het Business Model Canvas als gevolg van de geplande innovatie(s)? • Kan het nieuwe business model gerealiseerd worden? • Wat zijn de bijzondere uitdagingen voor de realisatie van het nieuwe business model? • Kan het nieuwe business model gerealiseerd worden in de bestaande structuren van Betterprint? Welke alternatieven zijn denkbaar?
120 min.	**Presentatie 4** Elke groep Presentatie van het Business Model Canvas "Betterprint 2030" (30-45 minuten elk) Discussie met de andere groepen (10 -15 minuten per stuk) Feedback door de leraar
60 min.	**Einde** Reflectie en evaluatie van de cursus (feedback door de docent)

Annex 1
Warming-Up: Projectmanagement – Spel "Building a tower"

Instructies

(Bron: http://www.projekt-toolbox.de/tools/planspiele/)



Dit spel is geschikt voor gebruik in onderwijs aan hogescholen, universiteiten en middelbare scholen. In het bijzonder aan het begin van een projectwerk of een evenement, kunnen de principes van een project in korte tijd met deze oefening worden ervaren. De daaropvolgende reflectie maakt inzichten mogelijk die later in het evenement kunnen worden gebruikt.

Duur: 45 tot 90 minuten,
afhankelijk van het aantal deelnemers
(toelichting: 5 min; Planning: 15 min; Het kopen van stenen 3min; Bouw: 7 min; Reflectie: 15 min)

Deelnemers: 3-5 deelnemers per team (aanbevolen), competitie tussen verschillende teams is mogelijk.

Materialen: Lego-stukken, 250 stukjes per een team. Als er meerdere teams worden gevormd, kunnen de teams hun eigen voorraad krijgen of stukken uit een gedeelde voorraad moeten halen. Een meetstok voor het meten van de hoogte van de toren, stopwatch voor het meten van de bouwtijd, papier: Template1 en 2.

Verloop van het spel

1. de deelnemers moeten samenkomen in teams.
2. vervolgens worden de deelnemers verteld over de taak en het verloop van het spel: "je moet de hoogst mogelijke (gewenste > 100 cm) en prachtige toren bouwen die minstens 20 seconden vrij kan blijven staan. Ondertussen moet u de grootst mogelijke winst genereren. Hiervoor krijgt u kadervoorwaarden met kosten en opbrengsten, zodat u overwegingen kunt maken (Zie template 1) : planningstijd, bouwtijd, Lego-stenen en een vage uitleg van wat de leerkracht (cliënt) als "mooi" bestempelt.
3. na de planningsfase, die maximaal 20 minuten duurt (de Game Master stopt de tijd), moet elk team een schriftelijk plan indienen met (Zie template 1):
   1. Aantal te kopen LEGO stenen
   2. Geplande bouwhoogte
   3. Geplande bouwtijd
   4. Schets van de toekomstige toren

4. dan worden de lego-stenen ‘gekocht’.
5. Nu begint de bouwfase, die maximaal 7 minuten kan zijn (de Game Master stopt de tijd).
   De docent kan het team confronteren met wijzigingsverzoeken tijdens de bouwfase.
6. Vervolgens wordt de hoogte van de toren geëvalueerd, het ontwerp wordt subjectief geëvalueerd door de klant, de ingebouwde lego-stenen worden geteld en de opbrengst wordt berekend (Zie sjabloon 2 evaluatie).
   Nu kan het winnende team worden bepaald (op basis van het hoogste rendement).
7. Vervolgens vindt een reflectie over de loop van het spel plaats, die kan worden gestuurd aan de hand van aantal belangrijke vragen (Zie reflectie).

Project-Team

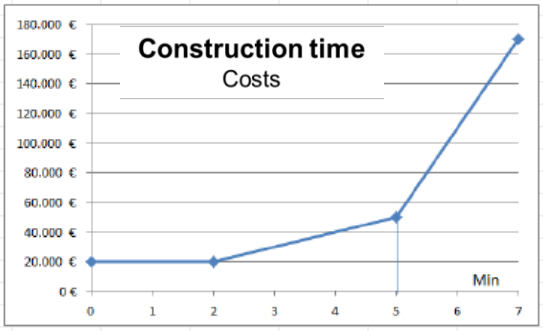
Warming-Up: Projectmanagement – Game "Building a tower"

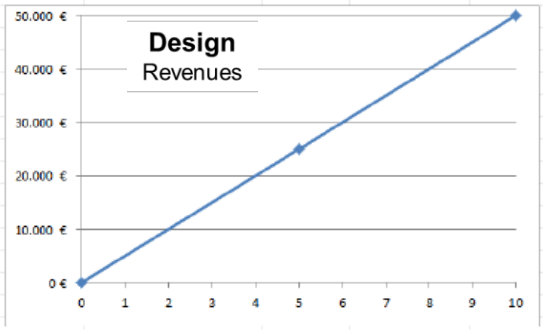
Template 1 – Projectteam

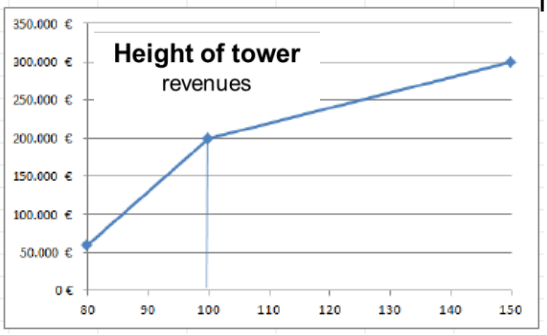
Projectteam: _____

Taak: je moet de hoogst mogelijke (gewenste > 100 cm) en prachtige toren bouwen die minstens 20 seconden vrij blijft staan, terwijl je de grootst mogelijke winst moet genereren. Planningsfase: Max. 20 minuten, bouwtijd: Max. 7 minuten. Een legosteen kost €500.

Overzicht: kosten en opbrengsten







Aantal te kopen lego-stenen : _____ stuks

Geplande hoogte van de toren: _____ cm

Geplande bouwtijd: _____ min

Schets van de toekomstige toren:

Warming-Up: Projectmanagement – Game "Building a tower"

Project-Team

Template 2 – Evaluatie

Naam project-team: _____

Plan gegevens (Zie template 1)

1. Aantal te kopen LEGO stenen: _____ stuks
2. Geplande hoogte van de toren: _____ cm
3. Geplande bouwtijd: _____ min

Werkelijke gegevens

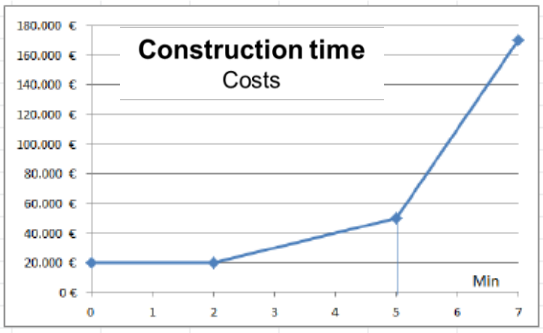
De toren stilstaat gedurende ten minste 20 Ja/Nee
Aan de maximale tijd voor plan en constructie werd voldaan Ja/Nee
Lego blokken geïnstalleerd: _____

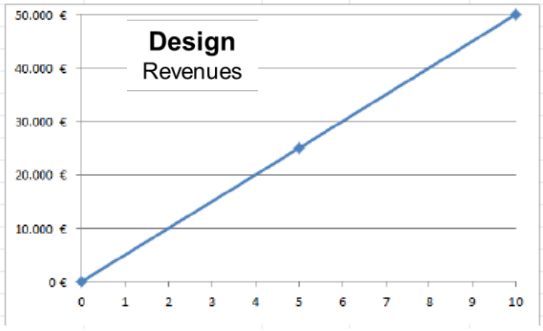
1. Totaal aantal LEGO stenen gekocht: _____ stuks -_____ €
2. Werkelijke bouwtijd: _____ min-_____ €
3. Werkelijke plannningstijd:
   _____
   _____ _ _____ ___ _ _____ _____ (e).
4. Reële hoogte van de toren: _____ cm -_____ €
5. Ontwerp: _____ punten-_____ €

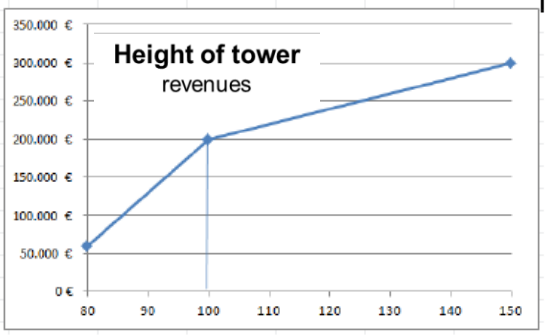
Winst: _____ €

Commentaar:

Planning
Costs
100.000 €
90.000 €
80.000 €
70.000 €
60.000 €
50.000 €
40.000 €
30.000 €
20.000 €
10.000 €
0 €
Min
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20


Construction time
Costs
180.000 €
160.000 €
140.000 €
120.000 €
100.000 €
80.000 €
60.000 €
40.000 €
20.000 €
0 €
Min
0 1 2 3 4 5 6 7


Design
Revenues
50.000 €
40.000 €
30.000 €
20.000 €
10.000 €
0 €
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10


Height of tower
revenues
350.000 €
300.000 €
250.000 €
200.000 €
150.000 €
100.000 €
50.000 €
0 €
80 90 100 110 120 130 140 150

Warming-up: Projectmanagement – Game “Building a tower”

Leraar

Sjabloon 3 – evaluatie: exampel

Voor de evaluatie van het spel is een spreadsheet beschikbaar. Het kan worden gebruikt om snel het resultaat van een team te berekenen. Daarvoor moeten de oranje velden worden ingevuld. In de grijze velden kunnen de kostentarieven worden aangepast.

Building a tower (Lego)

						Variables	Penalties
Input	Units	Resources	Costs	Penalty if:			
Planning time	min	5-15 Min	2.000 € per min	> 15 min	10.000 € per min surcharge	2.000 €	10.000 €
Construction time	min	2-5 Min	10.000 € per min	> 5 min	50.000 € per min surcharge	10.000 €	50.000 €
Number Lego bricks	piece	50-250	500€/Stein			500 €	
Output	Units	Resources	Profit	Penalty if:			
Height of the tower	cm	100 - x cm	2.000€ / cm	< 100 cm	5.000 € per cm penalty	2.000 €	5.000 €
Design	Points	1-10	5.000€ / Point			5.000 €	
			Cost unit rates and limits can be varied by the teacher (grey zones)				
Example:							
Input			**Costs**	**Surcharges**		**Total**	
Planning time	16		32.000 €	10.000 €	due to 1 min exceeding	42.000 €	
Construction time	6		60.000 €	50.000 €	due to 1 min exceeding	110.000 €	
Number Lego bricks	250		125.000 €			125.000 €	
		Sum	217.000 €	60.000 €	277.000 €	277.000 €	
Output			**Profit**	**Penalties**			
Height of the tower	99		198.000 €	-5.000 €	due to 1 cm undercut	193.000 €	
Design	8		40.000 €			40.000 €	
			238.000 €	-5.000 €	233.000 €	233.000 €	
input boxes				Result	-44.000 €		

In het **voorbeeld** was de planningstijd 16 minuten (42.000 euro) en de bouwtijd was 6 minuten (110.000 euro), dus het team belandde in de dure tijdsintervallen. 250 stenen werden gekocht, die ook moeten worden betaald, ongeacht of ze daadwerkelijk zijn geïnstalleerd (€125.000).

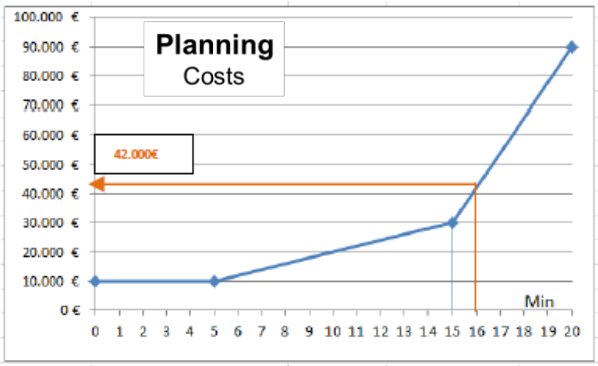
Als het team tijdens de planningsfase had gevraagd of ze ook stenen kunnen kopen in de bouwfase, dan zouden de oorspronkelijk geplande plus de extra gebouwde stenen zijn berekend (!), wat goedkoper uit had kunnen vallen.

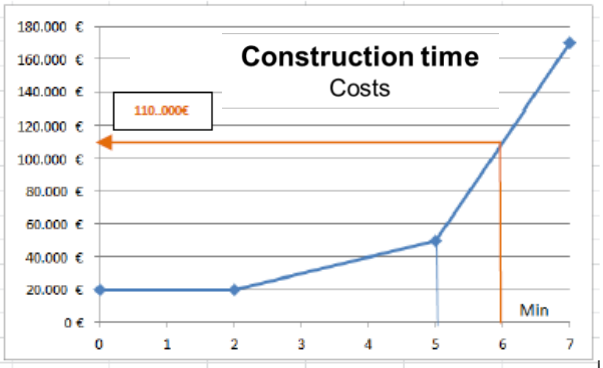
Een hoogte van 99 cm werd bereikt. Dat is minder dan 100 cm en dus kreeg het team hier een boete van €5000 voor. Resultaat: €193.000.

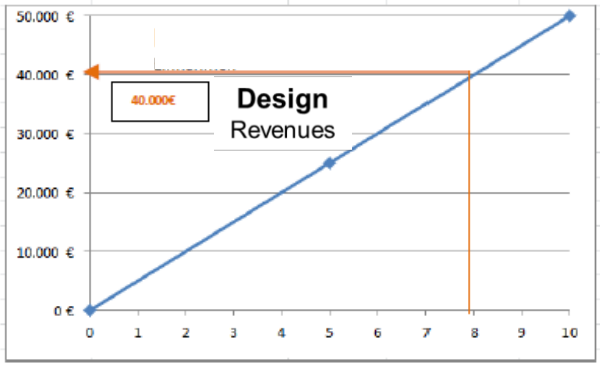
Het ontwerp werd subjectief geëvalueerd als "aantrekkelijk" en het werd met 8 punten beloond door de Game Master (€40.000).

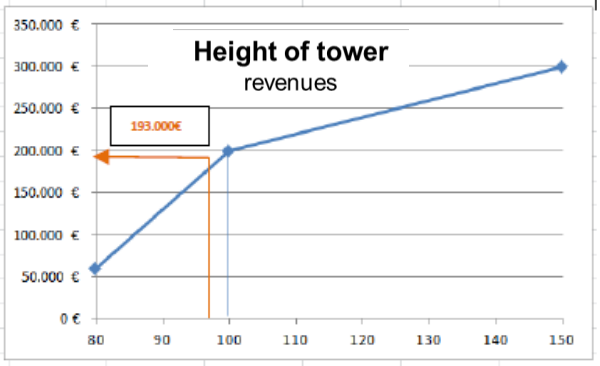
Over het algemeen heeft het team een verlies van 44.000 euro behaald. Als ze de gewenste hoogte van 100 cm hadden bereikt en 1 minuut sneller zouden zijn geweest in de bouw- en de plannings fase, hadden ze €60.000 minder in kosten en €5.000 meer in inkomsten. Dan zouden ze dus een winst van €21.000 met hun project hebben behaald.

De grafieken kunnen ook worden gebruikt om winst / verlies te bepalen.









Warming-Up: Projectmanagement – Game "Building a tower"

Teacher

Template 4 – Sleutelvragen voor de reflectie

Naast de bedrijfsmatige component (evaluatie van de kosten en opbrengsten) moeten het gedrag en de werkwijze van het team worden gereflecteerd. De volgende belangrijke vragen kunnen dit doel dienen:

Heeft het team om verduidelijking gevraagd?

Heeft het projectteam om verduidelijking van de projectopdracht gevraagd bij de docent? De opdracht bevat opzettelijk een aantal onduidelijkheden of ambiguïteiten. Bijvoorbeeld: wat wordt bedoeld met een "mooie" toren? Heeft het projectteam gekeken naar de voorwaarden (kostentarieven) en heeft het team bijvoorbeeld gevraagd of er een mogelijkheid is om extra lego-stenen te kopen tijdens de bouwfase? Werden varriabele keuzes herkend, die vervolgens tijdens de bouwfase in aanmerking werden genomen? Bijvoorbeeld time managamenet om de winst te optimaliseren, of lag de focus van het team vooral op hoogte, zo min mogelijk stenen of een zo 'mooi' mogelijke toren?

Heeft het team een realistische projectplanning uitgevoerd?

Het team kan zich afvragen of het gepland en realistisch gewerkt. Heeft het team bijvoorbeeld uitgezocht wat de beschikbare middelen zijn? Bijvoorbeeld door de docent te vragen hoeveel lego-stenen er in totaal verkrijgbaar zijn, hoeveel lego-stenen er beschikbaar zijn in iedere kleur en in iedere grootte, etc. Zijn de beslissingen genomen door het team of door enkele leden van het team?

Heeft het team verschillende rollen in het projectteam gedefinieerd?

Van bijzonder belang is hoe de teams zich intern hebben georganiseerd. Effectieve en minder effectieve werkwijzen kunnen worden vergeleken. Door de tijdsdruk en het risico op stabiliteit is het bijvoorbeeld geschikt om de toren in secties parallel te bouwen en vervolgens te monteren. Ook kan worden onderzocht of er een *time manager* en *height controller* in de respectieve teams aanwezig was. Wie heeft er aandacht besteed aan het ontwerp? Kijk ook naar gedrag. Was een definitie van de verschillende rollen een onderdeel van de planning? Werden de sterke en zwakke punten van de teamleden meegenomen in de rolverdeling?

Heeft het team aan risicomanagement gedaan?

Het grootste risico in dit project is het risico dat de toren instort tijdens de bouwfase. Er kan worden nagegaan of de groepen hierop zijn voorbereid. Als de toren is omgevallen in een projectgroep, kan ook worden besproken hoe het team reageerde. Een tweede risico ligt in time management. Is dit herkend en heeft het team zich daarop ingesteld? Hoe werden besluiten genomen, bijvoorbeeld om de bouw aan te passen als gevolg van tijdsproblemen?

Hoe heeft het team de wijzigingsverzoeken van de docent gehonoreerd?

Deze vraag is ook erg belangrijk omdat er veranderingen optreden in elk project. De leraar kan expres tegenstrijdige uitspraken willen doen als hij door het team in de planningsfase werd geïnterviewd of spontaan in de bouwfase gevraagd werd. In deze context kunnen de verschillende benaderingen die door de projectteams worden beoefend, worden weerspiegeld.

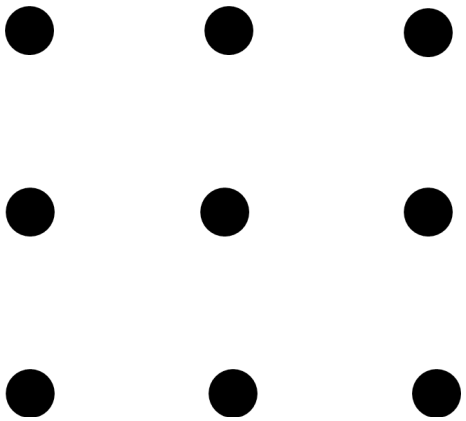
Vind meer inspratie op http://www.projekt-Toolbox.de/tools/planspiele/ (Duitstalige website.)

Annex 2:
Warming-Up: Innovatiemanagement – “Think outside the box!”

“Nine-Dots-Problem” (Het probleem van de negen stippen)

Verbint de onderstaande negen stippen met een pen of stift,

- met **niet meer dan vier lijnen**,
- en **zonder de pen van het papier te halen**.



Oefening

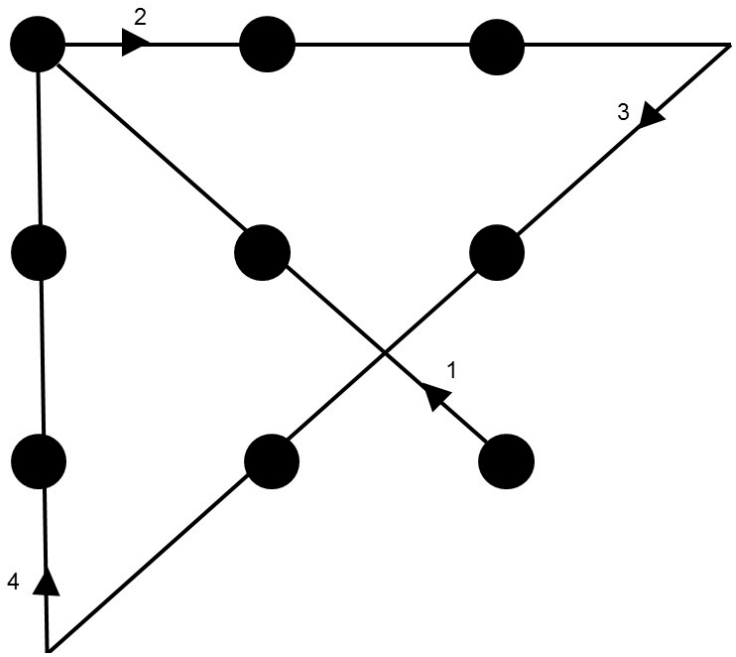
Deel de taak uit en licht deze kort toe.

De deelnemers hebben vijf minuten om de taak de volbrengen.

De worksheet (engelstalig) kan hier gedownload worden:

Worksheet_Warming-Up_Innovation_english.pdf

Oplossing:



Leerdoel:

“Think outside the box!”

Wees creatief en laat je niet beperken door de beperkingen die het denken in vaste patronen je oplegt, wanneer je problemen moet oplossen of taken moet uitvoeren.

Een presentatie (engels) kan hier worden gedownload:

Presentation_Warming-up_Innovation_english_1.pdf