

Ondernemen in sport en cultuur – een bondig naslagwerkje behorend bij het webinar 'ondernemerschap'

[versie 7.7.2020]

Door Johan Steenbergen

Ondernemen door buurtsportcoaches en cultuurcoaches

Ondernemen, ondernemerschap, ondernemend gedrag of een ondernemende houding, ze waren al belangrijk, maar vandaag de dag in sport en cultuur misschien nog wel meer. Over ondernemen is veel geschreven. Sommigen zijn van mening dat ondernemen een soort aangeboren kwaliteit is – 'ondernemen kunnen je niet leren, maar zit in de genen en dus in de familie' -, anderen zeggen dat ondernemerschap weliswaar niet is aangeboren, maar wel is het iemand die lef heeft, pro-actief is en altijd kansen ziet om op in te spelen. Vaak zien we dit soort aannames terug in portretten over bekende ondernemers als Jobs, Branson, Musk en Gates en dichterbij huis Philips of Fokker.

Ik ben ervan overtuigd, en niet voor niets zijn er tal van opleidingen in ondernemen of worden in ieder geval vakken over ondernemen gegeven, dat ondernemen een vak, een ambacht of professie is, die bepaalde vaardigheden vergen. Het is meer vakmanschap dan een aangeboren talent en dus moet ondernemerschap zijn aan te leren. Nu lees ik met regelmaat boeken over ondernemerschap en ondernemen. In veel boeken worden dan stappen aangegeven om een onderneming te starten of een dienst of product te vermarkten. Sterk vereenvoudigd ziet een wat meer traditionele manier van ondernemen er dan als volgt uit. We hebben een idee, dit kan zijn een dienst of product, er is een vermoeden dat hier behoefte aan is, we houden een peiling (marktonderzoek), we maken een prognose van te verwachten inkomsten en kosten en indien nodig zoeken we financiering voor de ontwikkeling van het idee. Vervolgens gaan we aan de slag met het ontwikkelen van de dienst en product en net voor we de markt opgaan, brengen we deze onder de aandacht (soort pre lancering om de behoefte wat aan te wakkeren).

Natuurlijk, er zijn hierin nuances te maken, maar er is een gemeenschappelijk uitgangspunt, namelijk een manier van denken die uitgaat van analyseren, beslissen, plannen, ontwikkelen en handelen. Zeg maar, veel onderzoek en analyse om antwoord te vinden op de vraag is dit product, deze dienst of deze onderneming kansrijk. Grote gevaar is paralyse door analyse. De moed zakt ons in de schoenen want de wereld is nog niet volledig in beeld gebracht. Het paradigma dat aan deze wijze van ondernemen ten grondslag ligt zouden we kunnen vatten in motto's als 'bezint eer ge begint' of 'een goede voorbereiding is het halve werk' – een paradigma gestoeld op 'voorspelbaarheid' en 'causaliteit'.

Maar wat doen we in een tijd die niet voorspelbaar is, c.q. onvoorspelbaar is gebleken? Een tijd zoals we die in de wereld meemaken en waarbij plannen niet worden uitgevoerd, de vragen vanuit het veld

divers zijn en van bijvoorbeeld buurtsportcoaches en cultuurcoaches wordt verwacht dat ze inspelen op deze 'zich veranderende wereld' c.q. turbulente tijd. Een ondernemende houding en ondernemend gedrag is dan een noodzaak. Nu wellicht nog dan in 'normale tijden', maar ondernemendheid is iets wat altijd belangrijk is!

De portretten van Koen, Rick, Yvonne en Puck binnen het webinar 'ondernemerschap' geven op verschillende manieren blijk van ondernemend gedrag. Tal van zaken komen aan de orde zoals goed luisteren, vraaggericht werken, zichtbaar zijn, inspelen op kansen, omgaan met onvoorspelbaarheid, samenwerken en simpelweg 'doen'! Vaak onbewust, maar soms ook vanuit bepaalde uitgangspunten geven ze vorm aan ondernemendheid en dat binnen sport als cultuur.

In dit naslagwerkje staat wat theorie en af en toe worden er wat tips gegeven die goed aansluiten op het webinar 'ondernemerschap'.

Ede, juli 2020 Johan Steenbergen

1. Ondernemen is 'gewoon doen' en in beweging komen

De buurtsportcoaches en cultuurcoach geven regelmatig aan dat ondernemen ook gewoon 'doen' is. Wel doen vanuit de idee dat ook goed moet worden gevolgd wat wel en niet werkt, wat wel en niet goed gaat, maar blijven zitten is geen optie. Rick geeft een mooi voorbeeld van dit in beweging komen. Hij staat bij schoolpleinen, bezoekt Kunst & cultuurklassen om eens te peilen wat ze graag willen. Niet vanuit een uitgebreid businessplan, maar gewoon doen en weg gaan. Koen geeft ook aan dat 'doen' een van de belangrijkste uitgangspunten van ondernemen is, natuurlijk wel volgen van wat goed en minder goed gaat en (altijd) in samenwerking met andere organisaties. Yvonne en Puck benadrukken steeds weer dat samenwerking, vanuit gedeelde belangen, van belang is: 'wat kunnen voor elkaar betekenen!'.

Deze manier van ondernemen – dus zonder uitgebreide analyses vooraf, zonder een heel uitvoerig businessplan, maar vooral naar buiten treden is een manier van ondernemen die sterk verwant is aan wat de Amerikaanse professor Saras Sarasvathy *Effectuation* noemt. Sarasvathy onderscheidt vijf principes van effectuation (ik steun hier ook vooral op het boek van Thomas Blekman):

1. *Het bird in hand-principe*. Inventarisatie van beschikbare middelen en mogelijkheden aan de hand van drie W-vragen: wie ben ik? Wat kan ik? Wie ken ik? Hier wordt dus niet eerst gezocht naar bijvoorbeeld SMART-geformuleerde doelen om vervolgens te kijken hoe daar te komen (dus bij een doel de middelen te zoeken), maar andersom. Dit principe van 'bird in hand' begint bij de eigen uitgangspositie. Stel ik wil graag mensen ondersteunen bij een actieve leefstijl. Nog een vaag idee of wens, die past bij wie ik ben en wat ik wil. Vervolgens is het goed om eens te kijken wat je kunt qua ervaring, opleiding, deskundigheid en vaardigheden. Om vervolgens in kaart te brengen wie je allemaal kent (vrienden, bekenden, organisaties). Zonder dus eerst na te denken over waar je precies naartoe wilt, maar wat meer 'wat zou ik kunnen realiseren met de antwoorden op de vier V-vragen'. Bijvoorbeeld, ik kan goed met mensen omgaan, stel ze op hun gemak en kan ze motiveren, heb ervaring binnen de zorg en sport en ik ken mensen binnen de gemeente en zorg die me verder kunnen helpen. We zoeken dus eerder een doel bij de voorhanden zijnde middelen. Niet dus de kok die volgens een recept iets maakt, maar een kok die kijkt welke ingrediënten die heeft en hier een maaltijd van maakt.
2. *Affordable loss-principe*. Het motto is hier wat de poging je waard is, niet door te kijken wat iets op kan leveren, maar omgekeerd wat is een aanvaardbaar risico. Rondlopen om eens te

kijken wie geïnteresseerd is in gitaarspelen of de piano is een investering die niet al te groot is en mocht er geen animo zijn 'geen man overboord'!

3. *Lemonade-principe*. Hier gaat het erom hoe je omgaat met onverwachte omstandigheden (die je in de wereld van onvoorspelbaarheid hoe dan ook tegen komt!). Het causale, doelgerichte denken ziet al het onverwachte en onvoorziene als een risico, een gevaar. Het zijn verstoringen die moeten worden vermeden. Effectuators zijn juist in hun element in onkenbare omstandigheden door juist in te spelen op kansen. Vandaar het lemonade-principe: als je citroenen vindt dan maak je citroenlimonade. Het betreft hier meer de attitude om te kunnen inspelen op nieuwe omstandigheden in plaats van het ongewisse aan de voorkant te willen beheersen (b.v. met voorspellingen en risico-analyses). Mocht je sport- en bewegen in een wijk aanbieden aan jongeren in de openbare ruimte en er blijken ook ouders mee te komen dan is dit een kans om ook voor hen iets te organiseren.
4. *Crazy quilt principe*. Dit principe van de bonte lappendeken komt er feitelijk op neer dat gedurende de rit wordt gezocht naar samenwerking met anderen (stakeholders). Niet de ander zien als concurrent, maar vooral als 'aanhaker' en 'samenwerkingspartners' bij te realiseren ideeën. Inspelen op de behoeften van de ongebonden sporter zal snel uitlopen op samenwerking met app-ontwikkelaars, social marketing deskundigen en lokale organisaties die bijdragen aan de implementatie. Samenwerking met anderen vanuit een bepaalde ambitie.
5. *Pilot in the plane-principe*. Dit principe komt er eenvoudig gezegd op neer dat in een turbulente wereld een (vlieg)plan soms niet houdbaar is, maar een goede piloot weet toch in te spelen op veranderende omstandigheden. Hoe vaak zien we niet dat opgestelde projectplannen, jaarplannen, werkplannen vaak helemaal niet zijn gelopen zoals opgesteld? Een goede piloot met een redelijk vliegplan heeft hier de voorkeur boven een redelijke piloot met een goed vliegplan (gegeven dat we in turbulentie zitten).

Effectuation als manier om richting te geven aan ondernemerschap is uitermate zinvol, vooral omdat het aansluit bij de wereld waarin we leven: onvoorspelbaar en veranderbaar in plaats van voorspelbaar en statisch. Ik zeg niet dat het om ons heen een chaos is, maar ontwikkelingen gaan zo snel, volgen elkaar kort cyclisch op, dat hierop flexibel inspelen *learning by doing* effectiever is dan beheersen met blauwdrukken.

Verdieping

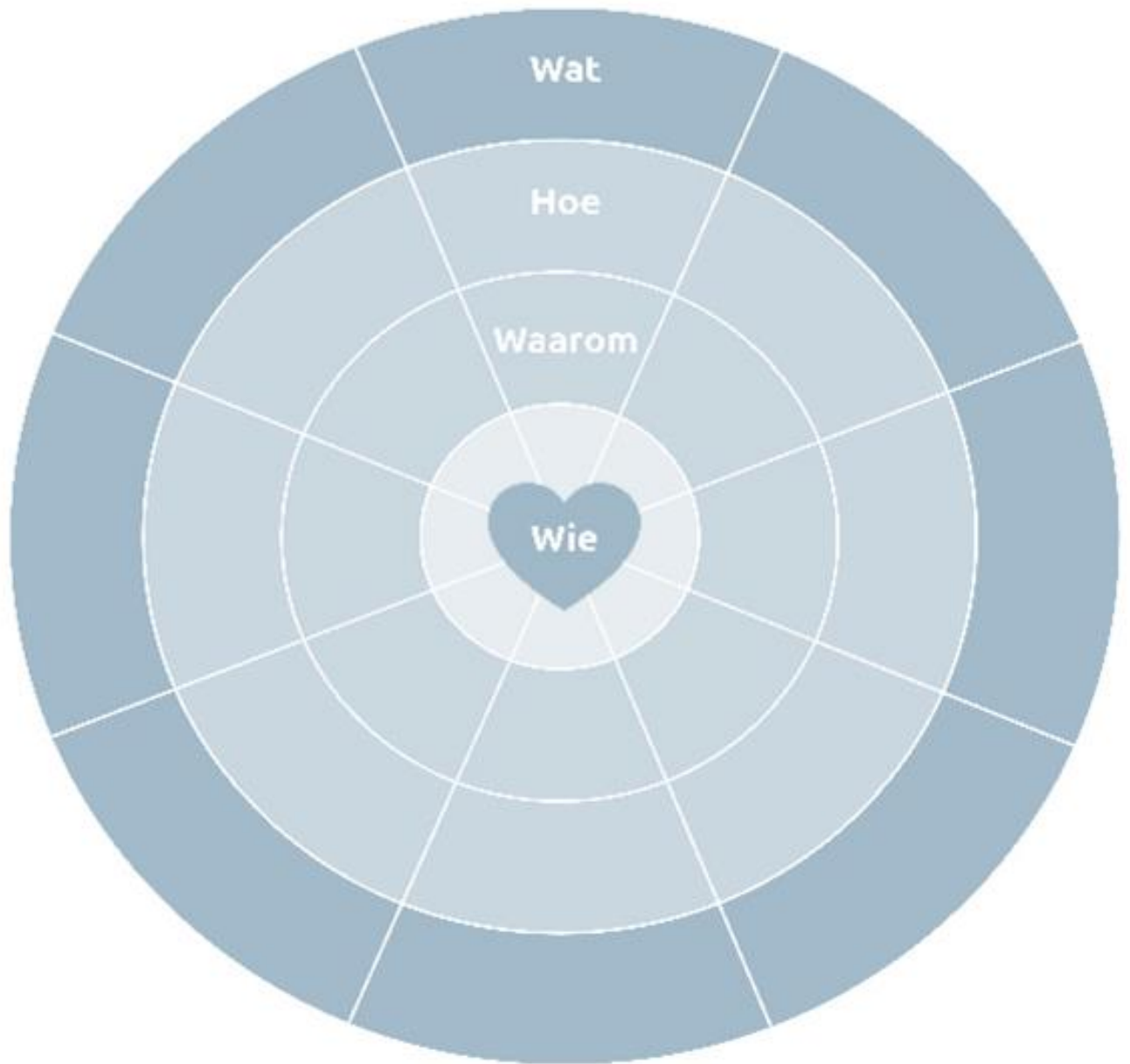
www.effectuation.org van de Society for Effectual Action (mooie site!)

Thomas Blekman (2011). *Corporate Effectuation – Vanaf nu is ondernemerschap echt te leren*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv. (eenvoudig te lezen boek)

2. Ondernemen is het samen met anderen doen

In de drie gesprekken komt steeds weer naar voren dat iets voor elkaar krijgen altijd in samenwerking is. Muziekscholen en muziekverenigingen, po en vo scholen, jeugdzorg, theaterinstellingen, sportverenigingen, GGD, fysiotherapie ... het zijn zo wat partijen die voor de buurtsportcoach of cultuurcoach interessant zijn. Het stimuleren van bijvoorbeeld de breed motorische ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0-4 zal hoe dan uitlopen op een verkenning met stakeholders als kinderopvang, fysiotherapie en kleuterscholen.

Samenwerken, zo stellen de buurtsportcoaches en cultuurcoach, is een must! Maar, niet iedere organisatie is natuurlijk even belangrijk om mee samen te werken. Belangrijk is dus om tussen samenwerkingspartners te differentiëren. Maar hoe kun je dat zinvol doen? Een manier is dit te doen volgens de methode van stakeholdermanagement en wel volgens de zogenoemde 'platinacirkel van stakeholdermanagement'.



De methode is eenvoudig en uiterst effectief. Je werkt vanuit het midden (het hart) naar de buitenste ring toe. Je probeert binnen de ringen via het beantwoorden van de vier vragen komen tot een differentiatie van de stakeholders: wie, waarom, hoe en wat.

Wie : In de middelste ring worden de stakeholders geplaatst die belangrijk zijn voor jullie om een bepaald doel te halen (projectresultaat, te realiseren programmadoel). Inventariseer!

Waarom: In de tweede ring zet je waarom de stakeholders eigenlijk van belang zijn voor het realiseren van je doelen (bijvoorbeeld kennis leveren, implementatiepartner, (politieke) macht, financieel).

Hoe: In de derde ring zet je op welke manier je de stakeholders gaat betrekken bij het realiseren van je doelen (bijvoorbeeld informeren, samen iets ontwikkelen, samen uitvoering doen ...)

Wat: In de buitenste ring plaats je wat precies het voordeel is dat jullie bieden aan de stakeholders (bijvoorbeeld gezonde kantine, vitale club, behalen van de gestelde beleidsdoelstellingen, leren gitaar spelen, invoeren in de wereld van kunst)

Doelgroep is ook een stakeholder

Als professional heb je, om de doelen te bereiken, dus andere organisaties, stakeholders, nodig. Met de platinacirkel kun je dus gezamenlijk kijken welke stakeholders waarom van belang zijn voor jullie. Ze vormen gezamenlijk je stakeholdermap!

Tip! Voer bij ieder project zo'n stakeholderanalyse gezamenlijk met iemand anders vanuit je organisatie (of met meer) uit. Begin altijd met plakken en niet direct met een discussie.

Verdieping

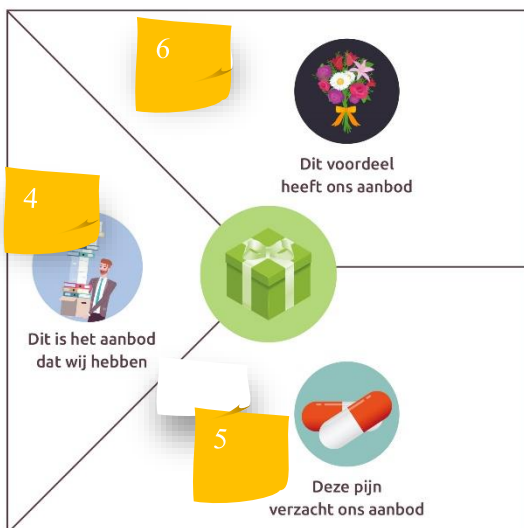
Stamsnijder, P. (2016). *Stakeholdermanagement – Start met wie*. Amsterdam: Boom uitgevers.

3. Ondernemen is creëren van waarde door vraag en aanbod bij elkaar te brengen

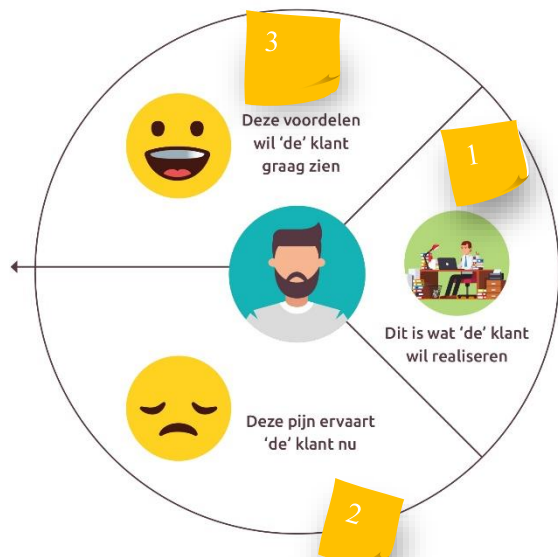
'Luister goed naar wat iemand wil', 'sluit aan bij de belevingswereld van de doelgroep', 'vraag naar behoeften en pijnpunten' en breng 'vraag en aanbod bij elkaar', zijn zo wat uitspraken die de buurtsportcoaches en cultuurcoach naar voren brengen. Deze professionals willen waarde creëren voor klanten (opdrachtgevers, doelgroepen en organisaties). Vanuit de sport en cultuur hebben we jaren vrij aanbodgericht gewerkt. We hebben een dienst of product en bieden deze aan of zetten deze in de markt. Deze professionals gaat anders te werk. Een manier om een goede *fit* of *match* te maken tussen vraag en aanbod is door gebruik te maken van het zogenoemde 'Waarde Propositie Canvas' van Osterwalder e.a. 2013.

Creëren van een fit
tussen het **aanbod**
en de **behoefte** uit het
werkveld ('de' klant)

Waardemap



Profiel van 'de' klant



Dit model is heel eenvoudig te doorlopen in verschillende stappen (doe dit met het team/of in duo)!

1. Maak een keuze voor een specifieke partij/organisatie waarvan je denkt of hebt opgevangen dat ze bepaalde vragen/problemen/behoefte hebben waarop aanbod is binnen of moet worden ontwikkeld.

- Doorloop dan in deze volgorde (dus van 1 t/m 6) het waardecreatiemodel. Dus vul eerst het klantprofiel in en daarna de waardekaart.

Drie vragen Klantprofiel (staat een willekeurig voorbeeld achter de bullets):

1. Wat wil de klant realiseren?
 - Het bestuur van een grote hoeveelheid peuterspeelzalen wil dat er voor de peuters meer sport- en beweegmomenten zijn op de dag en deze dienen te worden gegeven door de peuterleidsters op de vestigingen.
2. Welke pijn ervaart de klant nu (waar ligt die wakker van!)?
 - Er is geen beweegprogramma
 - De ouders klagen dat er zo weinig wordt bewogen door de peuters
 - De peuterleidsters willen wel, maar weten niet hoe!
 - ...
3. Welke voordelen wil de klant graag zien? (hier wordt de sectormanager blij van!):
 - De peuterleidsters het gemakkelijk kunnen uitvoeren
 - Ouders zijn uitermate tevreden
 - De kinderen ervaren plezier
 - ...

Drie vragen waardemap

4. Dit is het aanbod (diensten & producten) dat wij hebben:
 - Beweegprogramma voor peuters (een losbladig systeem)
 -
5. Dit voordeel heeft ons aanbod voor de klant:
 - Beweegprogramma bestaat uit een verzameling van leuke, speelse beweegactiviteiten
 - ...
6. Deze pijn van de klant wordt door ons aanbod verzacht:

- Beweegprogramma voor peuters
-

De check: is er een fit of match?

Als je alles hebt ingevuld dan voer je een check uit. Namelijk: **6 en 3** worden met elkaar vergeleken en **5 en 2**. In dit voorbeeld:

- Pijn van gemis aan beweegprogramma wordt met het aanbod (wellicht) opgelost, maar het is de vraag of de peuterleidsters dit goed kunnen invoeren.
- Voordeel van een beweegprogramma met veel speelse activiteiten wordt waarschijnlijk ingelost, maar ook hier is het de vraag of de peuterleidsters dit goed kunnen uitvoeren.

Conclusie fit (match): er zal wellicht een fit zijn als naast het beweegprogramma ook een eenvoudige training wordt gegeven aan de leidsters van de peuterspeelzaal over het gebruik van de speelse beweegactiviteiten. Aanbod zal in ieder geval 'moeten' worden aangevuld met een training voor peuterleidsters: 'hoe meer beweegmomenten inbouwen tijdens jullie dag met de peuters?'

Ook zou als advies aan het bestuur kunnen worden gegeven om eens in de zoveel tijd de ouders op de hoogte te stellen van de beweegmomenten.

Verdieping

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Het waardepropositie ontwerp*. Vakmedianet. Alphen aan de Rijn.

4. Ondernemen is starten met de vraag *waarom* bestaan wij als organisatie of team eigenlijk?

Kenmerkende overeenkomst tussen veel gesubsidieerde organisaties is dat hun belangrijkste, meest betalende klant sinds jaar en dag de overheid is of steeds meer was. Jarenlang is veel energie gestopt in het onderhouden van de relatie met die overheid. Wat komt daar voor in de plaats nu die overheid zich als betalende klant steeds verder terugtrekt? Dit vraagt van organisaties en de mensen die er werken een grondige heroverweging op hun andere klantsegmenten en voor welke waarde deze klantsegmenten bereid zijn hoeveel te (gaan)betalen. Dit is een nieuwe manier van kijken naar je klant waarbij de waarde waar jezelf voor staat steeds bepalender wordt voor de manier waarop de klant naar je kijkt (je ziet), je waardeert en bereid is tot transactie over te gaan (doen en krijgen). Dat betekent zakelijker werken en ook steeds meer vanuit de (potentiele) klant. Een mooie start voor het opstellen van een businessmodel is de zogenoemde *Gouden Cirkel* doorlopen.



Korte introductievideo van Simon Sinek

Simon Sinek heeft in zijn boek de gouden cirkel van ondernemen een driedeling gemaakt naar *waarom*, *hoe* en *wat*. Tijdens een Tedtalk in 2010 presenteerde Simon Sinek zijn idee van de zogenoemde Golden Circle.

(https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl)

Kijk eens naar je eigen organisatie wat het waarom, hoe en wat is! Het korte filmpje van Sinek geeft wel de nodige richting.

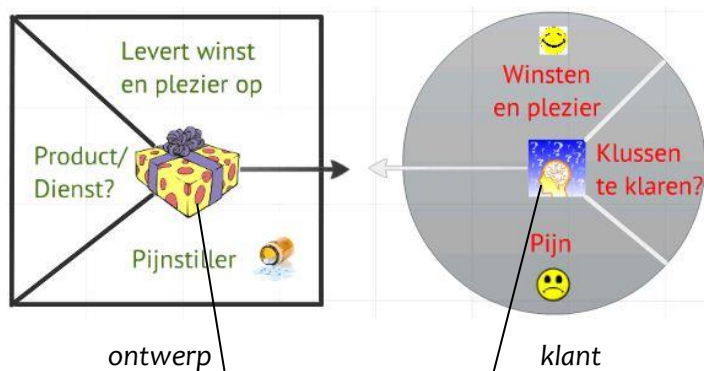
Verdieping

Sinek, S. (2009). *Begin met het waarom – De Gouden Cirkel van ondernemen*. Amsterdam: Business Bibliotheek.

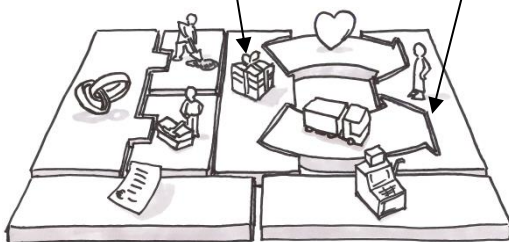
5. Ondernemen is werken vanuit een eenvoudig businessmodel

In blok 3 spraken we over het waardecreatiemodel van Osterwalder. Dit model is onderdeel van een ruimer model 'het businesscanvas model'. Dit model bestaat uit verschillende elementen en met een team of de organisatie is het zinvol om bij ieder (bestaand dan wel nieuw) product of dienst dit model te doorlopen (met geeltjes et cetera)

Waarde Propositie Canvas



Business Model Canvas



Wat is een businessmodel?

Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het businessmodel voor A'dam kan worden beschreven aan de hand van negen bouwstenen zoals door Alexander Osterwalder & Yves Pigneur in hun boek *'Business Model Generatie'* uit de doeken gedaan. Deze negen bouwstenen laten de logica zien van hoe je waarde wilt creëren en dus een inkomstenstroom op gang brengen. Deze negen bouwstenen (of componenten) omvatten de vier hoofdgebieden van een organisatie: klanten, aanbod, structuur en financiële levensvatbaarheid.

Business Model Canvas

Organisatie:

Key partnerships	Kernactiviteiten	Waardeproposities	Klantrelaties	Klantsegmenten
	Key resources		Kanalen	
Kostenstructuur		Inkomstenbronnen		


We onderscheiden dus de volgende negen bouwstenen:


1. Klantsegmenten
2. Waardepropositie
3. Kanalen
4. Klantrelaties
5. Inkomstenstromen
6. Key resources
7. Kernactiviteiten
8. Key partners
9. Kostenstructuur

Hoe ga je te werk?

Je doorloopt de segmenten en bekijkt of we een aanzet kunnen geven voor het businessmodel van je dienst of product. Dit doe je aan de hand van een Canvas en post it's (zie onderaan het Canvas).

Eerst een korte uitleg van de negen bouwstenen.

1. Wat zijn je belangrijkste klanten?	
De Bouwsteen Belangrijkste klanten definieert de belangrijkste groepen mensen of organisaties die je wilt bereiken en bedienen. Klanten vormen het hart van elk businessmodel. Zonder (winstgevende) klanten kan geen enkele organisatie lang overleven.	

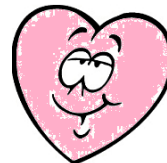
2. Wat heeft de klant eraan?	
Deze bouwsteen beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een bepaalde klant of groep klanten. De waarde die je toevoegt is de reden dat klanten of bedrijven bepaalde diensten en producten, kiezen boven andere organisaties. Bijvoorbeeld 'prijs', 'snelheid van oplevering', 'service', 'op maat inspelen op behoeften', 'nieuw', 'kostenbesparend', 'beleving', 'sfeer' en 'gezelligheid' (of een combinatie!)	

3. Hoe communiceer je met de klant?



Via welke kanalen communiceer je met de klant? De kanalen vormen het raakvlak (*interface*) met onze klanten. Kanalen zijn bijvoorbeeld: lokale tv, website, webomgeving, artikelen, nieuwsbrieven, flyers, social media ...

4. Hoe onderhoud je het contact met je klanten?



De Bouwsteen **Klantrelaties** beschrijft de soorten relaties die je wilt aangaan met specifieke Klantsegmenten. Het restaurant moet duidelijk vaststellen wat voor soort relatie ze wil aangaan met elk Klantsegment. Deze relaties kunnen uiteenlopen van persoonlijk (soort 'key accounts') tot volledig geautomatiseerde diensten, tot een relatie op afstand.

5. Hoe verdien je je geld/



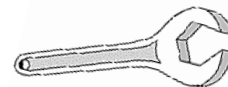
De Bouwsteen **Inkomstenstroom** representeert de cash die een bedrijf genereert uit elk Klantsegment. Als klanten het hart van het businessmodel vormen, zijn de Inkomstenstromen de slagaderen. We moeten ons hier afvragen:

- * Voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen?
- * Voor wat willen we dat ze betalen?
- * Waar ligt de voorkeur van betaling voor onze klanten (b.v. directe betaling, licentiebeting, abonnementen,

Het businessmodel kan, sterk samenvattend, dus twee verschillende soorten Inkomstenstromen omvatten:

- * Inkomsten uit eenmalige betalingen (uur factuur, aankoop producten, ...)
- * Terugkerende inkomsten (abonnementen, licenties,)

6. Wat heb je nodig?



De Bouwsteen **Key resources** beschrijft de belangrijkste assets die nodig zijn om te zorgen dat een businessmodel werkt. Elk businessmodel vereist Key resources. Deze resources maken het voor een organisatie mogelijk om een Waardepropositie te creëren en te bieden, markten te bereiken, relaties te onderhouden met Klantsegmenten en inkomsten te genereren. Deze Key resources kunnen fysiek, financieel, intellectueel (intellectueel eigendom) of menselijk zijn (Human Resources, competenties).

7. Wat heb je te bieden?



De Bouwsteen **Kernactiviteit** beschrijft de belangrijkste dingen die de organisatie moet doen om te zorgen dat het betreffende businessmodel werkt. Elk businessmodel vereist een aantal Kernactiviteiten. Afhankelijk van het businessmodel zullen de kernactiviteiten verschillen. Kernactiviteiten zijn bijvoorbeeld: verkopen, informeren, voorlichten en adviseren ...

8. Wat zijn je belangrijkste partners?



De Bouwsteen Key partners beschrijft het netwerk van leveranciers en partners die zorgen dat het businessmodel werkt. Welke samenwerkingsverbanden ga je aan (b.v. met partners, suppliers en sponsoren)?

9. Kostenstructuur



De kostenstructuur beschrijft alle kosten die worden gemaakt om een businessmodel te laten werken. Deze bouwsteen beschrijft de belangrijkste kosten die worden gemaakt wanneer vanuit een bepaald businessmodel wordt gewerkt. B.v.:

- Huur
- Investeringskosten
- Marketingkosten
- Loonkosten
- Et cetera

Verdieping

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generatie*. Deventer: Kluwer.