
Ondernemend studeren aan de Vrije Universiteit Brussel

Vanaelst, I. en S'Jegers, R. 'Entrepreneurial Talent Corporation: Fostering Entrepreneurship', in: Mielttinen A., Klandt H. (Eds.) (2001), IntEnt 00: Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, Jozef Eul Verlag, Lohmar – Köln.

Kleine en middelgrote ondernemingen spelen een sleutelrol in het genereren van economische groei en werkgelegenheid. Vandaar dat bijna alle universiteiten en handelsscholen cursussen aanbieden die gericht zijn op ondernemerschap en de oprichting van nieuwe ondernemingen. Opleidingsprogramma's op het niveau van universiteiten en hogescholen combineren theorie, case-study's en stages om hun studenten voor te bereiden op hun toekomstig professioneel leven. Wanneer gekeken wordt naar de vooruitzichten voor jong afgestudeerden op de arbeidsmarkt dan kan gesteld worden dat de educatieve training van de studenten een solide basis vormt voor hun verdere loopbaan als medewerker van een bestaande onderneming of organisatie. De kaarten lijken anders te liggen voor de overstap naar een carrière als ondernemer.

Om de studenten ook op het zelfstandig ondernemerschap voor te bereiden, ontwikkelde de Vrije Universiteit Brussel een bijzonder project: het Entrepreneurial Talent Corporation (ETC) project. Het ETC project biedt de studenten de mogelijkheid om een eigen onderneming op te richten en te beheren. Het project stelt de studenten in staat om hun ondernemerstalent ten volle te ontplooien en om hun opgebouwde academische kennis te toetsen aan een werkelijke marktomgeving. De kandidaat-ondernemers moeten wel tegen een stootje kunnen. Zo vereist het project een belangrijke mate van zelfstandigheid en moedigt het onafhankelijk leren aan. Op praktisch gebied kunnen de studenten een aantal vaardigheden aanscherpen.

Deze bijdrage is een neerslag van onze ervaring in het stimuleren van ondernemerschapinitiatieven bij studenten. Er zal aandacht besteed worden aan alle factoren die de ETC-leeromgeving constitueren en de manier waarop deze versterkt kunnen worden.

De doelstellingen en het institutioneel kader van het ETC project

Opleiding en training spelen een sleutelrol in het creëren van een omgeving die ondernemerschap-initiatieven stimuleert. Daarom startte de Vrije Universiteit Brussel het Entrepreneurial Talent Corporation (ETC) project. Het ETC-project werd in 1984 in het leven geroepen door Prof. Em. H. Vander Eycken en Prof. R. S'Jegers. Het doel van het ETC-project is een omgeving te creëren waarin studenten gestimuleerd worden om van het ondernemerschap te proeven door hen de mogelijkheid te bieden een eigen *mini-onderneming* op te richten. Om een dergelijk innovatief programma te kunnen realiseren binnen de context van een universiteit stond de academische staf voor een aantal institutionele en organisatorische uitdagingen. Een *holding* (ETC NV) werd opgericht met het oog op het afdoende ondersteunen van de studenten. Tevens laat deze aanpak het ter beschikking stellen toe van het nodige startkapitaal voor de mini-ondernemingen.

Om daarvoor in aanmerking te komen dienen de studenten een gedetailleerd en goed gestoffeerd *business plan* op te stellen waarin onder meer hun resultaten van het gevoerde marktonderzoek, de samenstelling van het team en de financiële planning zijn opgenomen. Eenmaal het business plan opgesteld is, wordt het vervolgens voorgelegd aan de Raad van Bestuur van ETC NV. Deze is samengesteld uit leden van een private investeringsbank, Bank Nagelmackers 1747, en leden van de academische staf van de Vrije Universiteit Brussel. De studenten krijgen de kans om hun project tijdens de Raad van Bestuur te verdedigen en een startkapitaal te bekomen.

De mini-ondernemingen worden door de studenten *autonoom beheerd* en dit op het vlak van de boekhouding, het budgettair, het administratief en commercieel beleid. Driemaandelijks vindt een *Raad van Bestuur* plaats met het oog op het opvolgen van de werkzaamheden van de studenten. Voor elke Raad van Bestuur stelt het team een verslag op met betrekking tot de financiële en beheersaspecten van de mini-onderneming. Dit verslag wordt in aanwezigheid van de studenten besproken door de Raad van Bestuur.

In hun eindrapport worden de studenten ertoe aangezet om kritisch hun *ervaring* met het ETC

project en het leerproces dat zij doorlopen hebben te analyseren.

De minimale operationele periode voor een ETC-mini-onderneming is *één kalenderjaar*. Samen met een voorbereidingsperiode van 3 à 6 maanden, waarin het team moet worden samengesteld, het business concept moet ontwikkeld worden en het business plan moet worden geschreven, vergt deelname aan het ETC-project een tijdsinvestering van 15 à 18 maanden. Sommige mini-ondernemingen bestaan gedurende 2 of 3 jaar.

Na een operationele periode van minstens 1 jaar hebben de studententeams verschillende *opties*: ze kunnen hun activiteiten stopzetten en hun eindrapport opstellen, ze kunnen proberen om opvolgers te vinden (een team dat hun onderneming overneemt) of ze kunnen een management-buy-out organiseren door het startkapitaal terug te storten en hun activiteiten onder te brengen in een nieuwe door hen opgerichte onderneming.

Op het einde van hun deelname aan het ETC-project worden de studenten *beoordeeld*. Doorslaggevend in de evaluatie van een ETC-team is de manier waarop het team is omgegaan met de verschillende uitdagingen eigen aan het beheren van een onderneming. De pedagogische inspiratie van het project wordt bevestigd in het feit dat het team wordt beoordeeld en niet de teamleden afzonderlijk.

De leeraspecten van het ETC project

De pedagogische doelstelling van het ETC-project indachtig, zullen de leerkenmerken van het project voor de belangrijkste betrokkenen, namelijk de studenten en de begeleiders, benadrukt worden.

Vooraleer echter verder ingegaan zal worden op 'wat' geleerd wordt binnen het ETC-project, zullen eerst de 'hoe'-aspecten van het leerproces in het project beschouwd worden. Het leerproces van onze ETC-ondernemers kan gekarakteriseerd worden aan de hand van de in de literatuur beschreven sleutelfactoren die kenmerkend zijn voor de leer methode in kleine ondernemingen. Deze leer methode binnen een kleine onderneming is er een van *leren door te doen*: het benutten van kansen, het leren uit fouten, het samenwerken met collega's, het leren omgaan met druk, het oplossen van proble-

men en het opvolgen van feedback van alle stakeholders.

De rol van de begeleiders in het ETC-project is die van *gids en partner in dit leerproces*. Deze rol vloeit voort uit de onderkenning dat er diverse manieren zijn waarop mensen kunnen leren en dat het belangrijk is om dit leerproces te begrijpen om het te kunnen bevorderen.

Om een antwoord te kunnen bieden op de vraag 'wat' er geleerd wordt, wordt verwezen naar 'the state of the art' over ondernemerskwaliteiten en gerelateerde onderwijsmethoden. Resultaatgericht handelen, het verwerven van onafhankelijkheid, het opbouwen van zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen, zin voor initiatief, het nemen van risico's en het zoeken naar opportuniteiten zijn kwaliteiten toegeschreven aan ondernemers.

In de literatuur lijkt er een consensus te bestaan dat deze set van *ondernemerskwaliteiten aangeleerd kan worden*. De meest aangewezen methode om deze kwaliteiten aan te leren is via de ervaring. Zoals reeds werd benadrukt is het doel van het ETC-project om studenten het opstarten en managen van een onderneming te laten ervaren. Het ETC-project stimuleert deze ondernemerskwaliteiten door een omgeving te creëren waarin deze kwaliteiten ontplooid kunnen worden.

In onze meer dan 15-jarige ervaring in het stimuleren van ondernemerschap hebben wij 35 teams van student-ondernemers begeleid. Om de leerervaring van de studenten in kaart te brengen werd een beroep gedaan op de eindrapporten van de ETC-teams die het hele project doorlopen hebben. Daarnaast zal ook ingegaan worden op wat de begeleiders de afgelopen 15 jaar geleerd hebben.

Wat hebben de studenten geleerd?

- Alle voormalige ETC-studenten hebben bevestigd dat zij in de eerste plaats *veel over zichzelf geleerd* hebben. Ze stelden bijvoorbeeld voor zichzelf vast of ze zich konden vinden in het organiseren van de boekhouding of het verkopen van producten. Daarnaast leerden de studenten wat het is om in een teamverband te moeten werken. Daar de meeste teams bestaan uit vrienden of mede-studenten worden de relaties danig

op de proef gesteld.

De studenten stelden dat ETC hen geleerd heeft de *grenzen van hun vertrouwde studentenomgeving te overschrijden*. Dit verklaart ook voor een stuk waarom de studenten de toegevoegde waarde onderstrepen van het investeren in communicatie met alle stakeholders, dus niet alleen de begeleiders van het project, maar evenzeer klanten en leveranciers. ETC is een harde leerschool. Soms vallen onze studenten daarbij ten prooi aan wolven in een schapenvacht die misbruik maken van hun gebrek aan ervaring.

- De studententeams zien het *tijds- en energie-intensieve karakter* van het ETC-project als een uitdaging. Zij zijn ervan overtuigd dat hun inspanningen ruimschoots gecompenseerd worden door de unieke ervaring die zij opdoen.
- De studenten zien in hun deelname aan het project een manier om de theoretische kennis die zij verwerven te *toetsen aan een werkelijke markt-omgeving*. Alle voormalige ETC-studenten bevestigden dat hun uitzonderlijke ervaring een belangrijke troef is bij het solliciteren voor een job.
- Uit de gesprekken met de studenten is gebleken dat ze de initiatiefnemers van het ETC-project dankbaar zijn voor deze unieke *mogelijkheid* die hen werd geboden. Doorslaggevend vinden zij vooral het feit dat zij ondanks hun gebrek aan ervaring het vertrouwen hebben gekregen om hun mini-onderneming te ontwikkelen. Het feit dat zij autonoom hun mini-onderneming mogen beheren en toch een zekere begeleidende structuur achter zich hebben, wordt door de studenten naar voren geschoven als zijnde de belangrijkste vormvoorwaarde voor hun unieke leerervaring.

Wat hebben de begeleiders geleerd?

- Indien een structuur wordt ontwikkeld die de academische opleidingscontext en de bedrijfscontext met elkaar verbindt en die ondernemersdynamiek stimuleert, dan kunnen studenten ertoe aangezet worden om ondernemerschap te ervaren. De kenmerken van het ETC-project bevestigen dat ondernemersgedrag teweeggebracht kan worden en/of versterkt kan worden door de omgeving en kan verworven worden via ervaring.

- Iedere mini-onderneming is een *uitdaging* voor de begeleiders en stelt hun begeleidingskwaliteiten op de proef. Ofschoon de afgelopen 15 jaar een uitzonderlijke ervaring werd opgebouwd is het steeds zeer moeilijk om vooraf te voorspellen hoe een mini-onderneming zal evolueren. Onze ervaring geeft echter wel aan dat het team de determinerende factor is in de overleving van de onderneming. De doorslaggevende factoren zijn de onderlinge afstemming tussen de verschillende teamleden én hun engagement ten aanzien van het ETC-project. Meer nog, een team dat bestaat uit leden afkomstig uit verschillende disciplines versterkt de toegevoegde waarde gecreëerd door het project.
- Een onderscheidend kenmerk van het ETC-project is dat de mini-ondernemingen een *actieve lerende organisatie zijn binnen een omgeving met allerhande belanghebbenden*. De begeleiders kunnen echter alleen leren van de studen-

ten indien hun relatie met de studenten gebaseerd is op vertrouwen. Het investeren in communicatie tussen de studenten en de begeleidende staf resulteert in een leerervaring waar alle betrokken partijen de vruchten van plukken.

Cruciaal voor deze wederzijdse leerervaring is de bereidheid tot *investeren in communicatie* door de studenten en de begeleiders. Alleen dan kunnen de begeleiders iets leren van de studenten over het ondernemerschap, waarmee een oud Afrikaans spreekwoord “He who learns, teaches” wordt onderschreven.

Iris Vanaelst
Vakgroep Bedrijfseconomie en Strategisch Beleid,
V.U. Brussel

