

# Eindrapportage

Evaluatie Pilot Business Games à la Carte  
in opdracht van HB Uitgevers.



November 2008



Opsteller: Bert Flierman  
Telefoon: 0513-629095  
06-51694423  
Email: [b.flierman@satorimarketing.nl](mailto:b.flierman@satorimarketing.nl)

©Satori! Marketing 2008-2009

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. De gegevens in dit document zijn uitsluitend bestemd voor kennisneming door werknemers en beroepsmatige adviseurs van de rechthebbende opdrachtgevers van Satori! Marketing. Bij eventuele publicaties van dit document of een deel daarvan in de nieuwsmedia of vakliteratuur is toestemming van Satori! Marketing en de in dit document vermelde opdrachtgever nodig.*

Inhoudsopgave	Pagina
Aanleiding van het onderzoek _____	3
Doel en opzet van het onderzoek _____	4
Waarnemingen bij de discussies _____	5
Uitwerking van de gestructureerde interviews _____	17
Conclusies en aanbevelingen _____	23
Bijlagen _____	25



## 1. Aanleiding voor het onderzoek

Het project Business Games à la Carte (BGC) is een samenwerkingsverband van Hogeschool InHolland, gamebouwer Simenco en educatieve uitgever HB Uitgevers.

BGC wil aan studenten een innovatieve bedrijfssimulatie bieden, die het inzicht vergroot in bedrijfsprocessen en hun onderlinge afhankelijkheid. Aan de betrokken docenten wordt uitgebreide instructie en flankerende opdrachten aangeboden. Op vier hogescholen worden pilots gehouden met de game en BGC wil na afloop van deze pilots een onderzoek doen onder deelnemende studenten en hun docenten.

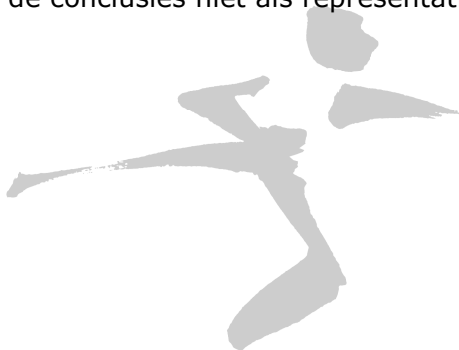
Deze rapportage is de weerslag van dit onderzoek. Aan de hand van uitspraken van diverse respondenten geven we de heersende mening weer van de onderzochte populatie. Ook afwijkende meningen worden vermeld. Omwille van de leesbaarheid hebben we ervoor gekozen geen letterlijke weergave van deze gesprekken te reproduceren.

Aan de hand van de feedback van de studenten en de docenten hebben we conclusies en aanbevelingen gedefinieerd. De vragenlijsten van zowel de paneldiscussies als het gestructureerde interview zijn als bijlagen toegevoegd aan deze rapportage.

Wij willen benadrukken dat de conclusies in dit rapport richtinggevend zijn. Vanwege het kwalitatieve karakter van het onderzoek kunnen de conclusies niet als representatief voor de gehele populatie worden beschouwd.

Heerenveen, 28 november 2008

Bert Flierman



## 2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is driedelig:

1. De mate waarin de pilot geslaagd is vanuit het perspectief van student en docent. Dit aan de hand van de voor deze pilot gedefinieerde doelstellingen.

↳ In de conclusies en aanbevelingen wordt deze doelstelling behandeld.

2. Mogelijke suggesties ter verbetering.

↳ In de aanbevelingen wordt deze doelstelling behandeld.

3. De mate waarin de leerdoelen gehaald zijn en bij een onderscore of bovenscore de mogelijke oorzaak hiervan.

↳ Uit het onderzoek blijkt dat geen van de docenten expliciete leerdoelen heeft geformuleerd. De Noordelijke Hogeschool Leeuwarden heeft vanuit de structuur van de minor, waarbinnen de businessgame plaatsvond, de deelnemers individuele doelstellingen laten formuleren.

## 3. Opzet van het onderzoek

Vanwege de aard van de vragen en de twee verschillende doelgroepen is gekozen voor een groepsdiscussie met acht deelnemende studenten en een gestructureerd interview met de betrokken docenten.

We onderscheiden twee doelgroepen in dit onderzoek:

1. De betrokken docent. Alle betrokken docenten worden in een persoonlijk vraaggesprek, met behulp van een gestructureerde vragenlijst (zie bijlage 1), geïnterviewd.
2. De deelnemende student. Uit de totale populatie van deelnemende studenten wordt per locatie een willekeurige steekproef getrokken, dusdanig dat we een totaal van acht respondenten per groepsdiscussie verkrijgen. De gespreksleidraad voor deze paneldiscussie is als bijlage 2 toegevoegd.

Bij de groepsdiscussies zijn medewerkers van HB Uitgevers, de deelnemende hogescholen en/of Simenco aanwezig geweest.

Bij vier hogescholen is een pilot gedraaid en na afloop van het spelen van de Businessgame vond de paneldiscussie plaats, voorafgegaan door het interview met de docent(en). De vier hogescholen waar het onderzoek heeft plaatsgevonden zijn:

- |                                     |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| - Hogeschool INHolland Alkmaar      | 29 september 2008 |
| - Noordelijke Hogeschool Leeuwarden | 8 oktober 2008    |
| - Hogeschool INHolland Haarlem      | 14 oktober 2008   |
| - Fontys Hogeschool Eindhoven       | 30 oktober 2008   |

#### 4a. Waarnemingen bij de discussies

##### Pilot 1: INHolland Alkmaar

<b>Groep</b>	: eerstejaars CE studenten
<b>Aantal respondenten</b>	: Vijf personen
<b>Datum</b>	: 29 september 2008
<b>Tevens aanwezig</b>	: Noortje Lotstra (HB uitgevers), Koen (Simenco), Lotte (Inholland)
<b>Gespreksleider</b>	: Bert Flierman

*"Als je een grote fout maakt, druk je op het kruisje en dan is het programma weg."*

##### **Wat vonden de studenten van de game?**

In het begin onwennig. Heel veel uitzoekwerk. Wat zit waar? Maar daardoor ook erg interessant, omdat je overal zelf moet achterkomen en dingen moet gaan proberen.

Dat is ook de meerwaarde van de game voor de studenten omdat je al doende leert. Je komt veel begrippen tegen, waarvan je in de game de uitleg moet zoeken en er vervolgens mee aan de slag moet gaan. Daardoor leer je sneller dan dat er alleen een theoretische verhandeling gehouden wordt.

De uitleg vooraf wordt niet door iedereen gelezen. Studenten schrikken van de 'enorme hoeveelheid lettertjes' die in het begin gepresenteerd wordt. Daarom beginnen de meesten gewoon direct en pas als ze vastlopen gaan ze zoeken.

De instructie vooraf was wel goed. Globaal uitleggen wat de bedoeling is en wat je mag verwachten.

De groep vond het erg leuk om met de game te werken, omdat je direct het geleerde al kunt toepassen in 'de praktijk'. Het doen is van grote waarde voor de studenten. Ook om een beeld te krijgen hoe het er nu daadwerkelijk aan toe gaat in een bedrijf. Het is waardevol voor studenten om te zien hoe complex het is om een bedrijf te runnen.

Om in de veiligheid fouten te mogen maken en te kunnen experimenteren, zonder schade aan te richten, is ook belangrijk.

Het competitieve element is ook leuk. Duidelijk blijkt ook dat de teams elkaar heel sterk in het oog houden en hier hun handelen en gedrag op aanpassen.

Het zelf proberen en uitvinden is voor de groep een belangrijke meerwaarde van een studie boven het alleen maar met je neus in de boeken zitten.

## **Wat is het leereffect?**

*Remco: "Ik wist niet dat er zoveel moest gebeuren, voordat je echt een bedrijf runt."*

De groep vindt het lastig om spontaan aan te geven wat het leereffect is van de game. Vanwege het feit dat hen verteld is dat ze de game moesten testen, hadden de studenten ook meer het idee dat ze er een beetje mee mochten spelen en minder het idee dat ze er iets van moesten leren. Rick merkte daarbij op dat je ook niet moet aangeven dat het om leren gaat, want dat wordt al snel geassocieerd met saai en theoretisch. Als later gevraagd wordt wat ze anders zouden doen als ze morgen nog een keer mochten spelen, dan weet iedereen wel heel goed wat ze fout hebben gedaan en duidelijk anders zouden aanpakken. Zoals:

- Je beter verdiepen in wat je moet doen en wat er van je verwacht wordt.
- Meer een eigen strategie en koers volgen en minder een me-too strategie volgen.
- Beter overleggen met je teamleden en meer tijd nemen voor de juiste beslissing.

Opvallend in dit verband is dat studenten eerst aangeven het heerlijk te vinden om zonder prestatiedwang vrij te kunnen experimenteren, maar zichzelf daarin later tegenspreken omdat ze aangeven in hun werkwijze vooral de acties van de nummer één in het klassement te volgen.

De studenten geven aan dat ze de game na het spelen van de eerste drie rondes minder spannend gaan vinden, omdat ze het gevoel hebben dat ze het dan allemaal wel weten. Na doorvragen blijkt vervolgens dat ze lang niet alle mogelijkheden benut hebben. De studenten wijzen elkaar er ook op dat als het zo makkelijk zou zijn, je allemaal wel tien zou halen wat zeker niet het geval is. De conclusie ligt dan ook voor de hand dat de spanningsboog c.q. concentratie afneemt na een bepaald aantal rondes. In dit geval na de eerste speeldag.

Belangrijk om in dit verband te constateren is dat deze studenten (1<sup>e</sup> jrs) wellicht meer geprikkeld moeten worden door mails of andere inkomende zaken of calamiteiten (stakingen, sterk dalende markten). Dat houdt ze scherper en alerter.

Geen van de respondenten kon spontaan noemen welke theoretische modellen in de game gebruikt werden. Wel bepaalde terminologie zoals RTV en segmentatie.

Wel herkende een aantal studenten de verschillende klantsegmenten (tussen de 6-8), maar niet wat de verschillen per segment waren.

## **Zelfwerkzaamheid**

De discipline om zelf diep te graven en de situatie goed te analyseren voordat tot actie overgegaan wordt, blijkt bij deze groep over het algemeen nog vrij ver te zoeken. Zo heeft een groot gedeelte eigenlijk niet goed in de gaten wat er aan de hand is bij het bedrijf dat ze moeten leiden. Een aantal respondenten heeft ook geen idee wat bepaalde begrippen inhouden zoals RTV en laat ook na om daarin hulp te zoeken in het programma of buiten het programma om hulp te vragen aan bijv. de docent of een projectleider van Simenco.

Ook de zelfwerkzaamheid en discipline om tot betere scores te komen, ontbreekt nog bij velen. Zo geven alle respondenten aan meer dan genoeg tijd te hebben per ronde, maar gebruikt niemand die extra tijd om zich verder te verdiepen in de game, zaken door te lezen of om overzichten te creëren.

## Aanpak

*"We hadden geen echte strategie, we deden maar wat."*

Slechts één van de respondenten (Sebastiaan) kan aangeven wat de gekozen strategie is en welke aanpak ze gekozen hebben. Zij kozen voor een nieuwe naam met een grote merkvoorkeur. De rest is eigenlijk begonnen zonder duidelijke strategie of aanpak. Wel hebben alle studenten binnen het team de taken onderling verdeeld per discipline.

De elementen waar op werd gestuurd waren voornamelijk voorraad en logistiek. Veel minder op abstractere zaken zoals financiën of bijvoorbeeld koopbereidheid.

Opvallend is dat meer dan de helft van de studenten nauwelijks iets lijkt te doen met het begrip winst of marge. Het team van Remco kwam er pas laat achter dat ze een negatieve marge maakten op elk verkocht product.

## Analyse

Deze groep vindt het lastig om eerst te analyseren wat nu eigenlijk het probleem is, om vervolgens met een oplossing van het probleem te komen. Feitelijk slaan ze de analyse fase over en schieten direct in de actie. Alleen de groep van Sebastiaan gebruikt de staafdiagram als instrument om te kijken wat er wel of niet goed gaat. De rest van de groep heeft 'm of niet gebruikt of wel bekeken maar er vervolgens niets mee gedaan of het überhaupt niet begrepen. Kenmerkend is dan wel dat ze vervolgens wel vragen om meer instrumenten om analyse en overzicht te kunnen verkrijgen.

De samenhang van de verschillende aspecten en disciplines boeit de studenten aan de ene kant en aan de andere kant vinden ze het erg moeilijk om die samenhang te begrijpen en de juiste variabelen aan te passen.

## Winnen of verliezen?

*Gabrielle: "RTV omlaag?, wat moet je dan doen om dat weer omhoog te brengen?"*

De scores zijn lastig te ontleden voor deze groep en de studenten vinden het erg lastig om te weten waar ze op moeten sturen en wat de winnende aanpak is. Ook waar ze op beoordeeld worden en hoe ze deze score kunnen beïnvloeden wordt niet duidelijk voor deze groep.

De voor de hand liggende zaken zoals gemiste verkopen, weten de meeste wel te herkennen en iets aan te doen, maar zodra het ietwat complexer wordt haken de meesten af. Illustratief voor dit verschijnsel is het team van Rick dat in de eerste ronde prima scoort en vervolgens vijf rondes lang steeds slechter gaat scoren. Op de vraag of zij nu na zes rondes weten wat daarvan de oorzaak is, wordt ontkennend geantwoord. Kennelijk is deze groep nog beperkt in staat om te analyseren waar de pijnpunten in hun handelen of strategie zit.

Maar ook Sebastiaan die, vindt hij zelf, een winnende strategie heeft en daar erg van overtuigd is, weet niet waarom die aanpak hun uiteindelijk toch niet de overwinning bezorgde.

Duidelijk is ook dat ze lang niet alle verschillende disciplines binnen de game voldoende hebben uitgediept. Zo heeft het team van Rick nauwelijks aandacht gegeven aan HRM.

De meeste studenten geven aan dat er meer dan voldoende informatie in de game zat en dat ook het aantal variabelen dat ze konden hanteren, voldoende was. Iedereen had het gevoel dat ze wel grip hadden op de game.

## Pilot 2 Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

- Groep** : Studenten Marketingmanagement (4<sup>e</sup> jaars), Maatschappelijk werk en dienstverlening (4<sup>e</sup> jaars) en Communicatie en multimediasdesign (3<sup>e</sup> jaars). Vanuit de minor Ondernemerschap aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden.
- Aantal respondenten** : Acht personen
- Datum** : 8 oktober 2008
- Tevens aanwezig** : Noortje Lotstra (HB uitgevers),  
Mienke Akkerman (stagiaire Satori! Marketing)
- Gespreksleider** : Bert Flierman

### **Algemeen**

*MWD studente: "Wat mijn eerste indruk was? Ik snapte er niks van!"*

De eerste indruk van de studenten m.b.t. de game is twijfelachtig en gaat gepaard met veel onduidelijkheid en uitzoekerij. Opeens krijgen ze de leiding over ontzettend veel facetten en moeten ze een bedrijf gaan runnen. Hoe pak je dat dan aan? Waar begin je mee, wat heeft waar invloed op, wat is de betekenis van het één en ander? De aanpak van de game verschilt per groep, maar opvallend is wel dat er eigenlijk blindelings in wordt gestapt. Kenmerkend voor studenten is dat ze te eigenwijs zijn – geen zin hebben – om eerst uitgebreid alle inleidingen en uitleggen te lezen en dat ze gewoon gaan zitten en van alles proberen.

Na ongeveer twee spelrondes komen ze tot de ontdekking hoe het spel in elkaar steekt en wordt het leuker om het spel te spelen. Echter, dan zijn de eerste twee rondes niet volledig benut. Misschien is het handig om eerst één of twee rondes proef te draaien, zodat iedereen door heeft hoe het spel werkt en dan pas echt te starten met 'de competitie.' Gaandeweg denken ze; dit werkt zo niet, misschien moeten we maar eens taken gaan verdelen en een duidelijke strategie gaan kiezen. Ze gaven aan dat dit een goede oplossing was, iedereen las zich in over een bepaald gedeelte en ontdekten daardoor interessante dingen. Opvallend was ook dat eigenlijk niemand het spel achteraf anders gespeeld zou hebben qua strategie o.i.d., misschien eerst wat beter inlezen werd als enig verbeterpunt genoemd.

Wanneer duidelijk wordt hoe het spel gespeeld dient te worden en ze zien resultaat van hun handelingen, vinden de studenten het zeker leuk om de game te spelen. De verbanden tussen de verschillende afdelingen en onderdelen worden duidelijk en het geeft ze inzicht in vele bedrijfsfacetten.

### **Leereffect**

#### **Verschil van invalshoeken tussen verschillende opleidingen erg groot.**

*Marketingstudent: "Ik zag in dat een investering in een koffiezetapparaat voor het personeel toch ook wel belangrijk is."*

*MWD studente: "Dat is juist het eerste waaraan ik zou denken."*

*CMD studente: "Marketingstudenten denken meer aan cijfertjes en winst. CMD studenten zijn een stelletje dromers, zelfs wanneer ze verlies draaien, gaan ze nog een aantal jaren door omdat ze het zo leuk vinden en het hun passie is."*

Opvallend was dat er grote verschillen zaten tussen de achtergronden van de studenten en daardoor hun insteek. Voor studenten MWD en CMD was de meerwaarde duidelijk anders dan voor de marketingstudenten. Hun conclusie was dat dit toch niet voor hen was weggelegd en dat de game niet veel aansluiting heeft met hun eigen opleiding. Het is lastig voor deze studenten de verbanden te zien

tussen de verschillende onderdelen en zaken als RTV zeggen ze weinig. Met name voor deze studenten zou het nuttig zijn om, vooral de eerste twee rondes, meer en betere begeleiding te krijgen. De marketingstudenten vonden de game wel zeer nuttig en vonden het een goede aansluiting op hun lessen. Vanuit school wordt er met name aangestuurd op het marketinggedeelte en middels de game hebben ze meer inzicht gekregen in alle afdelingen van een bedrijf. Hoe kan dit beter op elkaar aansluiten, wat komt er allemaal bij kijken, hoe kunnen botsingen van afdelingen voorkomen worden, etc. Met name dit aspect was toch wel echt de toegevoegde waarde voor de marketingstudenten. Verder werd opgemerkt dat de game wel veel met bedrijfseconomie te maken heeft en het marketinggedeelte redelijk globaal is. Van hen had dit nog wel wat meer uitgediept mogen worden.

Wat er nodig was om te winnen was niet geheel duidelijk. Er werden wel punten genoemd waarop beoordeeld werd, maar het hoe en wat had beter uitgelegd kunnen worden. Verder was het ook onduidelijk waarop de ranking precies gebaseerd was en hoe het kon dat ze opeens zo omhoog of omlaag waren geschoten. Waar heeft dit nou aan gelegen? Welke verandering die ze hebben doorgevoerd heeft hiertoe geleid? Opgemerkt werd ook dat de plaats op de ranglijst erg had te maken met hoe de andere groepen het deden. Deed jouw groepje het slecht, maar de anderen nóg slechter, dan kwam je toch nog hoog uit en geeft het dus eigenlijk geen goed beeld. Bovendien werden de scores van voorgaande periodes niet meeberekend en kon het dus zo zijn dat je na vier goede rondes en één slechte opeens werd ingehaald door een groepje met vier slechte rondes en één goede. Welke strategie nodig was om te winnen was de studenten ook niet goed duidelijk. 'Een duidelijke positie kiezen en daar achter blijven staan' werd als enig antwoord genoemd. Ook de vraag of er theoretische modellen zijn herkend, leverde weinig antwoorden op. Tevens werden klantinzichten niet echt herkend. Wel segmenten als gerichtheid op gezondheid, milieu, prijsklasse, etc. Marketingstudenten hadden wel het gevoel dat ze grip hadden op het geheel. Wel zouden ze meer (niet te controleren) invloeden van buitenaf willen zien. Bijvoorbeeld een financiële crisis, een brand in de opslagruimte, staking van de werknemers, etc.

Doordat er geen studiepunten aan de game verbonden waren, hadden de studenten meer durf om dingen uit te proberen.

### **Organisatie**

Voor de marketingstudenten past het goed in de opleiding. Eventueel kan het marketinggedeelte nog wat verder uitgediept worden en wat minder gericht op bedrijfseconomie. Een marketingstudent merkte op dat zij hoog stonden in de ranglijst, dat ze veel winst maakten en dat het voor hen leuk was geweest als ze wat met die winst hadden kunnen doen. Hij noemde als voorbeeld een hoogwaardige machine aanschaffen om goedkoper te kunnen produceren of meer promotiebudget om het concurrentievoordeel te vergroten. Waarop door een andere studente, die onderaan in de ranking stond, gereageerd werd met de mening dat het voor groepen waarmee het minder gaat dan wel erg moeilijk wordt om weer een beetje hoger op te komen. Dat is een afweging die gemaakt dient te worden. Een pluspunt vonden ze wel dat de marge maximaal met 20% verhoogd kon worden, zodat je bijvoorbeeld niet opeens je strategie kunt veranderen van zeer goedkoop naar zeer duur. Wat nog verbeterd kan worden is duidelijkheid in welke periode je speelt, aangezien niet bekend was wanneer welk seizoen was, konden de studenten hier niet op inspelen (minder Ice-tea verkoop in de wintermaanden etc.). Verder vonden de studenten het spel wel vergelijkbaar met een praktijksituatie, op enkele bovengenoemde punten na. Een ander opvallend punt was dat studenten erg rekening hielden met de andere teams, ze zochten een strategie die door andere groepen waarschijnlijk niet gevolgd werd. 'Wij doen het zo omdat andere groepen het waarschijnlijk anders doen.' Tot slot waren minder grote bedragen realistischer geweest, aangezien de kans groot is dat de studenten na afstuderen in een middelgroot bedrijf terecht komt.

### **Functionaliteit en tips**

De spelrondes van drie uren waren lang genoeg, echter moest het op een vastgesteld tijdstip gespeeld worden. Handiger zou zijn dat één ronde de hele week zou duren, zodat de studenten zelf kunnen bepalen wanneer ze er mee bezig gaan (i.v.m. verschillende lesroosters etc.). Na ongeveer twee rondes hadden de marketingstudenten de functionaliteit in de game wel ontdekt. Voor hen waren daarom zes tot zeven rondes ook wel genoeg omdat de uitdaging er dan een beetje af was. Voor de studenten maatschappelijk

werk en dienstverlening en communicatie en multimedia design wordt het spel pas later leuker omdat de drempel voor hen hoger ligt.

Het algemene beeld van de game werd als positief ervaren door marketingstudenten. Voor MWD studenten zou een game m.b.t. diensten en mogelijkheden op het sociale vlak aangaande werknemers e.d. meer raakvlakken hebben met hun opleiding. Misschien is het handig om studenten van verschillende opleidingen door elkaar te plaatsen in groepen, zodat er kennis is op verschillende gebieden. Iedereen was het er wel over eens dat een simulatie meerwaarde heeft/kan hebben in een opleiding.

Met name de ranking werd als onduidelijk ervaren. Voor de studenten was het niet helder waarom ze het opeens zoveel beter of slechter deden. Ze hadden niet in de gaten welk facet daar nou voor had gezorgd en in de ranking kwam dit niet naar voren. Één student kwam met het idee om een forum aan te maken, of een andere mogelijkheid waarmee ze iemand van HB kunnen bereiken met vragen over de game. Ook de begeleiding van de docenten kon beter, misschien is het nuttig dat docenten het spel eerst zelf spelen, zodat ze de studenten beter (maar ook meer!) kunnen begeleiden en tussendoor feedback kunnen geven. De 'plusjes' hadden ook duidelijker uitwerkt mogen worden, met name MWD studenten werden er niet veel wijzer van. Zij hebben een stuk minder kennis op economisch gebied.

De mogelijkheid om een bedrijfsnaam in te voeren, propositie, taakverdeling, reclamecampagne op kunnen zetten etc. zou het spel nog een stukje persoonlijker en leuker kunnen maken. Tot slot werden nog enkele bugs genoemd die zijn doorgegeven aan Noortje. Als tip werd nog gewezen op de site [www.hattrick.org](http://www.hattrick.org), om te kijken naar een zeer zorgvuldig, goed in elkaar stekende, voetbalsimulatie.

Voor vierdejaars marketingstudenten had de game wel een stukje ingewikkelder mogen zijn (met name de marketingkant), voor de MWD en CMD studenten zou een andere vorm geschikter zijn (gericht op dienstverlening e.d.). Deze vorm van het spel is wellicht het meest geschikt voor eerste- of tweedejaars marketingstudenten.

**In het algemeen:** het panel minder rommelig laten verlopen, geen prijsuitreiking tussendoor, studenten beter op de hoogte stellen. Er was verteld dat het gesprek 15 tot 20 min. zou duren i.p.v. 1,5 uur. Enkele studenten moesten eerder weg waardoor het panel al snel chaotisch werd. Van te voren goede afspraken maken over de ruimte waar het klantpanel plaatsvindt, zodat je niet van een te klein naar een te groot lokaal wordt gestuurd. Nog een slordigheid vanuit school: een verzonden mail naar alle studenten met cruciale informatie over alle groepen. Alle strategieën van elk groepje waren bekend en heeft het spel enorm beïnvloed. Bovendien is de studenten verteld dat er zes rondes plaats zouden vinden i.p.v. zeven. Ook dit heeft de eindscore beïnvloed, omdat ze niet meer konden inspelen op de laatste periode aangezien veranderingen vanaf de eerstvolgende ronde ingaan.

### Pilot 3 INHolland Haarlem

**Groep** : 2<sup>e</sup> jaars studenten CE, Small Business, Juridisch

**Aantal respondenten** : 6 studenten

**Datum** : 14 oktober 2008

**Tevens aanwezig** : Noortje Lotstra (HB Uitgevers)

**Gespreksleider** : Wim Luteijn

### **Algemeen**

*Wat is jullie eerste indruk van de game? (Vrije discussie) Wat is positief wat kan verbeterd worden?*

Beter dan gangbare projecten. Wel leuk, maar ook wat moeten we hiermee. Nieuw.

We werden in het diepe gegooid, maar wel leuk en leerzaam. Weer eens een andere uitdaging waar je meer van kunt leren dan een rapportje maken. Kritisch positief.

*Vonden jullie het leuk om te spelen?*

Ja, met name de samenhang tussen productie, HRM, logistiek en marketing. Gaat een wereld voor je open.

*Wat vonden jullie van de vorm van de game?*

Prima game, maar soms erg op cijfertjes gericht. Je komt om in te vullen, krijgt nieuwe info en gaat weer weg.

*Wat is de toegevoegde waarde van een managementgame voor jullie?*

Leuk alternatief voor gangbaar projectwerk.

*Vind je een opleiding die met simulaties werkt beter dan één die dat niet doet?*

Het sluit wel aan bij deze opleiding. Ieder pakte z'n eigen rol en dat was wel leuk, maar er viel niet veel per rol te berekenen of uit te zoeken, dus gingen we meer als team samen de keuzes maken en invullen, i.p.v. individueel vanuit rollen als financieel en productie. Dat was jammer.

### **Leereffect**

*Wat is nu in één zin het belangrijkste dat jullie hebben geleerd van de game?*

Voor onszelf hebben we er beperkt van kunnen leren door de grote mate van ongrijpbaarheid. Je stopt er iets in en je wordt verrast. De gebrekkige feedback in de game, de terugkoppeling per ronde gaf geen duidelijkheid wat je wel of niet goed gedaan had. Dus hoe kun je er dan van leren.

Verder is de feedback vanuit de begeleiders ook te beperkt.

Het inleven en de samenwerking om samen er iets van te maken was wel zinvol.

### **De tussentijdse marketing opdrachten:**

De keuzes die je maakt in het spel konden we toelichten en inleveren als werkstuk bij de docent. Dat was leuk en iets meer eigen inbreng. De eigen inbreng in de game is immers beperkt.

We willen graag innovatief bezig zijn, zelf keuzes maken over promotie budgetten, ideeën verzinnen. Dit soort opdrachten door docenten maken dat een beetje mogelijk.

Alleen waren de opdrachten over de echte softdrink markt i.p.v. de gamemarkt en dat begrijpen we niet.

*Hoe hebben jullie het aangepakt? Hoe ben je begonnen? Was dat goed of juist niet?*

Je wordt in het diepe gegooid. Op zich wel oké, maar leverde ook veel verwarring op omdat inhoudelijke feedback erg beperkt was. Alleen de begeleider van de makers van de game gaf suggesties waar we iets aan hadden.

*Hoe vinden je dat jij (of je team) heeft gepresteerd? Wat zou je volgende keer anders doen?*

De meer competitief ingestelde teams zien het als een uitdaging en hebben lol in het spelen. Andere teams voelen zich gedemotiveerd en enkele haken zelfs af.

*Wist je direct wat je moest doen?*

De start was erg onduidelijk. Het duurde een aantal weken, spelrondes, eer we in de gaten hadden waar het om ging. Niet gedocumenteerde start.

De mazzelaars die goed starten en nr. 2 werden in de game, deden dat juist door niet naar de feedback te kijken. Heel veel risico's genomen en daarmee goed gescoord.

De anderen die iets meer achter de feiten aanliepen, hadden het gevoel dat ze geen grip op de uitkomsten hadden, doordat ze geen concrete feedback kregen en alleen maar constateerden dat het niet liep.

*Had je een strategie?*

Sommige teams hadden een bewuste richting. Andere hadden meer iets van "even de kat uit de boom kijken". Sommige hadden pas na 4 weken een bewuste strategie. Anderen zagen het als een kansspel (winnaar!)

*Wat is er nodig om te winnen? Waarom heb je gewonnen? Of juist niet?*

De nummer 1: Wij hebben gewonnen en heel erg op productie gefocust. Niet eens zozeer marketing maar vooral consistent de productie, inkoop etc. optimaliseren. Daarna nieuw smaakje toegevoegd.

De nummer 2: Grote risico's en flinke investeringen. Feedback speelde geen rol van betekenis.

*Herkennen jullie theoretische modellen in de game? Wie van jullie kan mij vertellen welk marketingmodel in de game gehanteerd wordt?*

Nee, en het zou juist leuk zijn wanneer er een koppeling zou zijn met het 'onderwijs'. Totaal geen integratie. De ingeleverde extra opdrachten waren leuk, maar we hebben ook nog geen feedback op ontvangen.

*Hoeveel winst of verlies hebben jullie gemaakt? Wat was de oorzaak?*

N.v.t.

*Hebben jullie klantsegmenten herkend in de game? Zo ja welke en hoeveel?*

Ja, enkele teams hebben 7-8 klantsegmenten gezien.

*Hebben jullie specifieke klantsegmenten gekozen en je daarop gericht? Welke en waarom?*

Enkele teams hadden gekozen voor 2 ervan. De winnaars vroegen zich af wat je met die klantsegmenten kon doen! Hadden hier niets mee gedaan.

*Wie van jullie heeft marktonderzoek gebruikt en welke dan? Had je hier iets aan?*

Enkele teams hebben het gebruikt. Gebruikt voor meer gericht handelen richting markt.

Hadden jullie het gevoel dat je genoeg invloed/sturing had op het uiteindelijke resultaat?

De winnaars beperkt. "De fiets van de zaak tot hogere medewerkertevredenheid heeft geleid, was voor enkele groepen nieuw en onbegrijpelijk. Die hadden salaris e.d. toch gemaximaliseerd zonder bevredigend resultaat."

*Zou je meer variabelen willen hebben om te beïnvloeden? Kun je ook voorbeelden geven?*

Het is volgens deze jongeren niet complex genoeg. Het introduceren van nieuwe producten is innovatief, maar de feedback op dit nieuwe product is nul komma nul. Je weet niet wat het succes is van je nieuwe product en dat wil je toch weten.

*Zou je meer/of minder beslissingen willen nemen? Waarom?*

Meer kunnen met promotie budget. Meer aspecten mogen invullen zou welkom zijn, want dat vraagt meer creativiteit en zou het spel moeilijker en dus uitdagender maken.

*Had je beschikking over voldoende informatie? Waarover wel/niet?*

Bij de introductie van nieuwe smaken krijg je geen specifieke informatie terug en dat is niet leuk want dan weet je nog niks.

*Hebben jullie inzicht in de samenhang van de verschillende vakgebieden en hoe de beslissingen elkaar beïnvloeden?*

Je ziet in de opzet dat alles samenhangt. Maar ook veel verrassingen waar geen verhaal achter zit. Laat de gamebouwers iets meer aangeven waarom iets gebeurt.

*Lijkt het op een echte praktijksituatie, denken jullie? Waarom wel, waarom niet?*

Ja, de samenhang is goed. Toch is het beeld dat in een echt bedrijf nog sneller failliet gaat door een foute beslissing. Je bent er gedurende een langere periode mee bezig en dat geeft wel een betrokkenheid en voelt echter aan.

Nee, te weinig helderheid over de afwegingen achter de beslissingen. Het lijkt meer een cijfertjes game. Te weinig mogelijkheden voor een 'persoonlijke' inbreng, waar het in het echte bedrijfsleven juist om gaat, waardoor het minder realistisch lijkt. Persoonlijke inbreng gaat over, meer kunnen meedoen vanuit een financiële, HRM-rol. Meer creativiteit en aandacht voor innovatie, want dat is onze opleiding. Meer mogelijkheden om met bijv promotie budget te spelen, want dat zien ze als uitermate bepalend. Niet complex genoeg voor sommigen.

*Wat vinden jullie van leren/onderwijs op deze manier?*

Op zich wel goed, alleen de opzet en gebrekkige feedback gekoppeld aan de onduidelijkheid over de cijfers, waar wordt je op beoordeeld in zo'n game is 40% van het cijfer, maken het tot een leuke game voor de winnaars, en minder leuk voor de vele verliezers.

## **Organisatie**

*Past de game goed in het programma van de opleiding? En in de onderwijssituatie?*

"Het grootste probleem is de communicatie tussen school en game"

Op zich wel, maar daar is maar beperkt gebruik van gemaakt. Stond erg apart er werd in de lessen geen verbinding met de uitdagingen gemaakt.

*Hoe dan beter?*

Zorg voor een vaste begeleider en het spel wordt veel leerzamer om te spelen. Meer aandacht en tussentijdse mogelijkheden om met de begeleider (per mail) te kunnen overleggen.

Laat het docententeam zelf de game spelen en beter weten waar ze mee bezig zijn.

Ga een aantal game situaties tijdens de lessen bespreken.

Meer ruimte voor creatieve bijdrage. In de game en in de extra tussenopdrachten voor de docent.

Hoe zou je het liefst spelen (twee dagen achter elkaar, iedere week een ronde)

Zoals nu iedere week een ronde, is zeer goed bevallen.

*Zit er tijd genoeg tussen de rondes?*

Ja.

## **Functionaliteit**

*Hoe voelde de game aan?*

De een zou een 5 geven, omdat er te weinig opties zijn.

De andere vinden het een intensief spel waar ze enthousiast mee bezig waren.

*Wist je alle knoppen en informatie te vinden?*

Erg toegankelijk.

Scherf erg klein, waardoor het scherm te klein is om als team samen te gebruiken. Sommige teams hadden een functionaliteit ontdekt waardoor je kon inzoomen.

*Heb je alle functionaliteit in de game gebruikt?*

We denken van wel. Uit het interview blijkt dat dit niet altijd het geval is. Zie voorbeeld segmenten.

*Wat mis je echt in de game? Wat is in jullie ogen overbodig?*

Het open en sluiten van de game tussendoor, gaf nogal verwarring. Pas ergens in week twee werd dit beter. Je kunt de grafieken niet kopiëren voor de eindpresentatie die ze nog moeten houden.

*Werkte alles goed?*

Redelijk.

*Vind je een opleiding met game beter?*

Je leert met vallen en opstaan en je kunt weer opstaan. Het is beter dan een verslagje schrijven, het normale projectenwerk. De samenhang van de game doet wel iets. Leerzamer, zeker wanneer deze feedback verwerkt wordt en de game nog meer met onderwijs geïntegreerd en ook wat moeilijker wordt.

## Pilot 4 Fontys Hogeschool Eindhoven

**Groep** : eerstejaars BE en FM

**Aantal respondenten** : 6 studenten

**Datum** : 30 oktober 2008

**Tevens aanwezig** : -

**Gespreksleider** : Wim Luteijn

### **Algemeen**

*Wat is jullie eerste indruk van de game?*

Overwegend positief. Overweldigend. Veel indrukken en veel tekst.

*Vonden jullie het leuk om te spelen?*

Ja.

*Wat vonden jullie van de vorm van de game*

Leuk en attractief.

*Wat is de toegevoegde waarde van een managementgame voor jullie?*

Leuke manier om te zien hoe het in een bedrijf werkt. Moet veel beslissingen nemen en dus competitief en leuke samenwerking.

*Vind je een opleiding die met simulaties werkt beter?*

Ja, het is aanvullend en een leuke manier van leren.

### **Leereffect**

*Wat is een zin het belangrijkste dat jullie hebben geleerd van de game?*

Dat je grondstoffen moet inkopen. Kenden we niet, waren we vergeten en dan ontdek je de gevolgen. Dat je in korte tijd onder tijdsdruk veel beslissingen moet nemen.

*Hoe hebben jullie het aangepakt? Hoe ben je begonnen?*

We zijn gewoon gestart en dat liep bij de meesten niet goed af. Wel een strategie, maar die leken wel veel op elkaar. De meesten hebben de taken verdeeld. Gaandeweg het spel wordt een aantal zaken bijgesteld. Meer als een team, strategie aanpassing en vooral kijken hoe anderen het doen. Vallen en opstaan.

*Hoe vinden je dat het team heeft gepresteerd?*

De meeste groepjes namen gezamenlijk de beslissingen. Sommige teams verdelen de taken. Ze zouden het de volgende keer niet anders doen. Het ging goed zoals het ging.

*Wist je direct wat je moest doen?*

Nee, na een korte introductie ging het ene team gelijk aan de slag. Het andere team zat eerst 10 minuten na te denken, wat nu. En enkele teams gingen over tot een taak c.q. rolverdeling en vervolgens dook iedereen in de wereld van de game.

*Wat is er nodig om te winnen?*

De winnaars zijn nog niet bekend. Vooral niet rood staan, niet te veel fouten maken. Een mix van zelf doen en afhankelijk zijn van anderen.

*Herkennen jullie de theorie?*

Er is wel sprake van herkenning als het gaat om financiën. De balans, ratio's e.d. Omdat het om niet marketeers gaat, worden marketingmodellen niet herkend. Het feit dat verschillende afdelingen samenhangen met elkaar.

### *Winst of verlies*

Alle groepen weten hoeveel ze winst of verlies hebben gemaakt en hebben wel een idee waar dat vandaan komt.

### *Klantsegmenten*

Ja, enkele groepen hebben ongeveer 6 klantsegmenten voorbij zien komen.

### *Klantsegment gekozen*

Een groep heeft daadwerkelijk gekozen voor een consistente benadering van een bepaald klantsegment.

### *Marktonderzoek*

Ja, de meeste teams geven aan marktonderzoek te hebben gebruikt. Tot op zekere hoogte bruikbaar. Alleen het onderzoek voor het nieuwe product was onduidelijk.

### *Voldoende sturing*

Jazeker. Je neemt veel beslissingen op diverse gebieden en je hebt vanuit de informatie voldoende mogelijkheden om te sturen.

### *Zou je meer variabelen willen hebben?*

Ja, meer op het gebied van financiën bijvoorbeeld dubieuze debiteuren. Of op het gebied van logistiek. Het nieuwe product en de promotie inspanningen; iets meer gedetailleerde invloed welkom zijn.

### *Zou je meer beslissingen willen nemen?*

Nee.

### *Had je beschikking over voldoende informatie/FEEDBACK?*

Meer dan genoeg, we hebben niet het idee dat we alles benut hebben.

Je komt in het spel en de inhoudelijke feedback is voldoende voor het spelen van de game.

Het zou wel prettig zijn wanneer iemand inhoudelijk wat feedback geeft. Je ziet zaken over het hoofd of je snapt niet helemaal wat de reden is waarom iets gelopen is zoals het gelopen is.

### *Hebben jullie inzicht in de samenhang?*

Ja, dat is erg helder geworden dat zaken samenhangen. Misschien niet altijd helemaal duidelijk hoe de invloed van de ene beslissing uitwerkt op een ander vakgebied.

### *Lijkt het op de praktijk?*

Voor zover ze daar een idee bij hebben, denken ze van wel al hebben de meesten het idee dat de praktijk toch veel lastiger is.

### *Wat vinden jullie van leren op deze manier?*

Leuk en afwisselend.

## **Organisatie**

### *Past de game goed in het programma?*

Op zich wel, je leert ervan en het is een andere manier van leren. Alleen is de game niet geïntegreerd. Geen extra opdrachten of tussentijdse lessen. Sommige hebben andere games gespeeld en vonden dat wel aantrekkelijk.

De een vindt het goed passen bij het programma, de ander vindt het meer een marketing game.

### *Hoe zou je het liefst spelen?*

De ervaring met 1,5 dag achter elkaar spelen is zeer goed bevallen. Alleen mis je wel de kans om er nog extra opdrachten bij te doen.

### *Zit er genoeg tijd tussen de rondes?*

Ja.

## **Functionaliteit**

*Hoe voelde de game aan?*

Prima, uitdagend, overzichtelijk

*Wist je alle knoppen en informatie te vinden?*

Ja zonder problemen en prima help-functie.

*Heb je alle functionaliteiten gebruikt?*

Denken van niet, hebben vast nog wel iets over het hoofd gezien

*Wat mis je in de game?*

Al eerder genoemd. Extra dimensies, zoals dubieuze debiteuren toevoegen, of meer mogelijkheden met het inzetten en gebruiken van promotie budget.



## 4b. Uitwerking van de gestructureerde interviews

<b>Opdrachtgever</b>	: HB Uitgevers
<b>Onderwerp</b>	: Evaluatie Pilot Businessgame à la Carte
<b>Datum:</b>	: 29 september 2008
<b>Geïnterviewde</b>	: Rien Leeuwis (Docent InHolland Alkmaar)

*"De grote winst zit in het begrip van samenhang in een bedrijf dat je krijgt met deze game."*

### 1. Wat is uw indruk van de groep? Vonden ze het leuk?

Ik heb het idee dat ze wel geïnteresseerd waren en het leuk vonden. Dat merkte ik aan het drukke overleg dat ze voerden en de vragen die ze aan de spelleider, Paul Ras stelden. Ook de opkomst is niet verkeerd, namelijk 19 studenten van de 21.

### 2. Wat is voor u als docent de toegevoegde waarde van een managementgame?

Niet van elke businessgame zie ik de toegevoegde waarde, maar het mooie van deze game vind ik de integratie van de vakgebieden. Je moet produceren, omdat je verkocht hebt, je moet voorraad houden, je met financiën bemoeien enz.

Het multidisciplinaire karakter van de game vind ik belangrijk voor de studenten, omdat een bedrijf haar marktpropositie in zijn geheel moet kunnen waarmaken en een afgestudeerde moet het grote geheel kunnen zien en begrijpen ook als is hij op onderdelen een specialist en daar helpt zo'n game.

### 3. Hebt u leerdoelen geformuleerd voor de deelnemende studenten? Zo ja, welke zijn dat dan. Zo nee, waarom niet?

Nee, dat was in dit geval een kwestie van tijd. Ik heb wel kennis genomen van de mogelijkheid om e.e.a te integreren in een thema, waarbij er ook diverse opdrachten naast de game uitgevoerd moeten worden. Bij ons was het een pilot en daarbij vond ik het belangrijk dat studenten er niet op afknaptten. Ik heb de studenten wel uitgelegd wat de bedoeling was, dat ze moesten samenwerken en hun handelen evalueren enz., zonder dat ik de game zelf heb gespeeld. Impliciet kan ik wel zeggen dat dat mijn leerdoel was. Ze namelijk laten zien dat je moet proberen je onderneming telkens beter te laten presteren, op basis van een strategische planningscyclus, analyseren, handelen en evalueren.

### 4. Zijn deze leerdoelen gehaald? Waarom wel, waarom niet?

Niet relevant (Bert: docent heeft eigenlijk geen idee).

### 5. Was de instructie voldoende en de informatie vooraf voldoende?

De instructie die door Paul vooraf is gegeven was een beetje learning-by-doing. Ik heb zelf tegen ze gezegd dat ze het in een soort planningscyclus moeten gieten, voor zover ze dat begrijpen. Wat ik wel handig van het systeem vind, is dat bij alle begrippen een uitleg oproepbaar is.

### 6. Kunt u de sterke punten noemen van deze game?

De producten Icetea en sportdranken is een goede keuze, omdat ze dat ook in hun eigen omgeving zien.

Wat goed is dat er een waarschuwing in zit dat als je beslissing meer dan 20% afwijkt van je vorige beslissing dat deze beslissing dan in rood verschijnt.

### 7. Wat moet verbeterd worden volgens u?

De elasticiteiten ontbreken in het spel. Bijvoorbeeld als je productkwaliteit verhoogt, dan ligt het voor de hand om een hogere prijs te vragen, maar de vraag is dan hoeveel rek er in die prijs zit. Ik heb het idee dat als je maar een hoge prijs hanteert in dit spel dat het dan min of meer vanzelf

loopt. Dat is mijn indruk. Overigens is het zo dat studenten in algemene zin moeite hebben met het onderwerp elasticiteiten. Ze kunnen zich er moeilijk iets bij voorstellen.  
Zou het niet een idee zijn om studenten na een aantal gespeelde rondes een soort Balanced Scorecard-achtig overzicht te geven van wat er gebeurt, hoewel ik heb begrepen dat het idee achter de game is om studenten wat meer te laten experimenteren en ze te laten kijken wat er gebeurt en ze van hun eigen handelen te laten leren.  
Je zou als visie in de game kunnen opnemen dat een onderneming altijd gerund moet worden volgens het gewogen factorscoremodel van de BSC.  
Iets meer differentiatie over de verschillende bedrijfsfacetten.  
Door de multivariabiliteit is het voor deze studenten lastig om het effect te zien van hun handelen. Dus als ik het één doe, heeft dat niet slechts één effect en andersom heeft één gevolg soms meerdere oorzaken.  
Een inhoudelijke evaluatie en profiel van het team, nadat ze alle rondes hebben gespeeld. Dus bijvoorbeeld een feedback.  
Het is een Nederlands spel dus ik zou de Europese notatie gebruiken en niet de Amerikaanse.  
Ik vind acht segmenten teveel, tenzij deze segmenten onderling veel verschillen en dat doen ze niet, vind ik.  
Een overzicht van de genomen beslissingen en de directe gevolgen zou ik, zeker voor eerstejaars, handig vinden.

#### **8. Onder welke voorwaarden neemt u een game op in het Curriculum van de opleiding?**

De mate waarin het een integraal spel is, vind ik belangrijk.  
Ik zou ook sterk kijken naar wat de verschillende leerdoelen kunnen zijn per niveau en uitgesplitst naar disciplines.  
Ik kijk ook heel sterk naar de mogelijkheid om het op te nemen in een thema en de hoeveelheid tijd die het mij kost.  
De toegevoegde waarde zit voor mij in de mate waarin de game iets toevoegt aan het thema dat ik op dat moment aan het behandelen ben.

#### **9. Wat kan de uitgever doen om het voor u als docent nog makkelijker te maken om deze game in te zetten?**

Een extra ondersteuning in de vorm van een lespakket of een inbedding in een compleet thema. Tijdwinst is cruciaal voor mij.

**Opdrachtgever** : HB Uitgevers  
**Onderwerp** : Evaluatie Pilot Businessgame à la Carte  
**Datum:** : 9 oktober 2008  
**Geïnterviewde** : Michiel Galama (Docent Noordelijke Hogeschool Leeuwarden)

*"Laagdrempelig kennismaken met alle aspecten van een bedrijf is de grote verdienste van deze game."*

#### **1. Wat is uw indruk van de groep? Vonden ze het leuk?**

Ik heb eigenlijk alleen maar positieve geluiden gehoord over de game, maar daar moet ik dan wel bij zeggen dat geluid komt vooral van de mensen die zijn blijven komen. In de minor Ondernemen is namelijk geen opkomstplicht voor geen enkel onderdeel. Als ik het opkomstpercentage bij de game vergelijk met die van sommige colleges, dan denk ik: 'dat is een goed teken voor de game.' Ik vond het een positieve opkomst. Maar natuurlijk is er ook een aantal dat direct is afgehaakt. Meestal omdat ze het te ingewikkeld en te cijfermatig vonden. Maar ik ben zelf uitermate positief over het spel.

#### **2. Wat is voor u als docent de toegevoegde waarde van een managementgame?**

Groepsbinding verkrijgen tussen studenten, omdat de minor zelf erg individueel georiënteerd is. Dus van elkaar leren en elkaar helpen. Als tweede kan ik noemen dat wij diegene die niet uit een

bedrijfskundige opleiding komt, toch middels de game kunnen laten zien wat er speelt in een bedrijf.

**3. Heeft u leerdoelen geformuleerd voor de deelnemende studenten? Zo ja, welke zijn dat dan. Zo nee, waarom niet?**

De leerdoelen zijn geformuleerd door de studenten zelf. Ze werken namelijk vanuit een POP. Iedere mentor stemt met de studenten deze leerdoelen af.

**4. Zijn deze leerdoelen gehaald? Waarom wel, waarom niet?**

Dat krijg ik eigenlijk pas scherp in het assesment achteraf. Dan bespreken we met de studenten welke competenties ze wilden verwerven, welke activiteiten daarbij horen en dit heb ik daarmee bereikt.

**5. Was de instructie voldoende en de informatie vooraf voldoende?**

Ik heb zelf de instructie van Paul niet meegemaakt, dus dat kan ik niet beoordelen. Ik heb daar ook niemand over gehoord. De instructies die bij de game zaten zijn nauwelijks gelezen. Iedereen gaat direct aan de slag.

**6. Kunt u de sterke punten noemen van deze game?**

De game blijft lang interessant door de grote hoeveelheid variabelen. Wat ik ook sterk vind is dat de dwarsverbanden goed zichtbaar zijn.

Het gebruik van meerdere segmenten die je kunt bedienen.

Dat je precies kunt analyseren welke fouten je maakt, zodat je daarvan kunt leren.

**7. Wat moet verbeterd worden volgens u?**

Ik zou de game meer omkleden met opdrachten rondom en een aantal feedbackrondes. En ik zou eerst twee proefrondes spelen en daarna echt beginnen. Daarnaast vond ik dat er erg veel leeswerk in ging zitten om je bijvoorbeeld te verdiepen in de segmenten.

Exportfunctie naar Excell zou echt een toegevoegde waarde zijn.

Ik zou ook wel een extra productlijn willen kunnen introduceren, bijvoorbeeld op basis van marktonderzoek. Daarmee kun je expanderen, maar ook de risico's spreiden. Of juist kiezen voor een meer risicovolle koers.

Meer financieel management. Bijvoorbeeld het aflossen van een lening, mogelijk door een grote cashpositie, levert nu te weinig resultaat op, maar ik kan ook nergens anders in investeren en dat zou ik als ondernemer natuurlijk wel willen.

Ook het toevoegen van events van buitenaf, zou ik waardevol vinden. En niet persé een aardbeving of iets dergelijks, maar een staking of een leverancier die omvalt of een kwaliteitsprobleem.

**8. Onder welke voorwaarden neemt u een game op in het Curriculum van de opleiding?**

Dat de game in groepen gespeeld kan worden.

Dat er voldoende diepgang in zit en dat het lang leuk blijft.

Dat je het effect van je eigen handelen kunt (terug)zien zodat je ervan leert.

**9. Wat kan de uitgever doen om het voor u als docent nog makkelijker te maken om deze game in te zetten?**

Geen grote lespakketten en toeters en bellen eromheen. De game op zich biedt voldoende aanknopingspunten voor docenten om daaromheen opdrachten en activiteiten aan te bieden.

Wel kan ik me voorstellen dat je periodiek met andere docenten van gedachten wisselt over de game, middels een platform of community.

**Opdrachtgever** : HB Uitgevers

**Onderwerp** : Evaluatie Pilot Businessgame à la Carte

**Datum:** : 14 oktober 2008

**Geïnterviewden** : Reinout Hogeweg: docent communicatieve vaardigheden, neerlandicus.  
Niek IJkemens. Juridische vakken. Beide zijn tutor/ begeleider. Inhoudelijk  
geen functie.  
Frank Schenk: sinds gisteren betrokken vanuit digital World.  
Harry Hospers: docent marketing. Inhoudelijk betrokken.

**1. Wat is uw indruk van de groep? Vonden ze het leuk?**

Lastig in te schatten, gaan we zo horen in het panelgesprek.

**2. Waren ze enthousiast?**

Redelijke opkomst, maar vaak snel weer weg. Wel gemotiveerd, ook veel kritiek. Na 5 rondes was het genoeg.

**3. Wat is voor u als docent de toegevoegde waarde van een managementgame?**

Ze zijn met andere dingen bezig geweest. Zoals logistiek en productie, komt normaal niet in beeld bij marketingstudenten. Veel nadruk op analyses en berekenen en minder op eigen creatieve invulling, waar de opleiding op gericht is.

Geen helder beeld van wat studenten in voorbereiding voor de game doen en leren. Hoeveel tijd ze erin stoppen en of ze wel of niet samenwerken.

**4. Hebt u leerdoelen geformuleerd voor de deelnemende studenten? Zo ja, welke zijn dat dan. Zo nee, waarom niet?**

Er zijn geen leerdoelen geformuleerd.

**5. Zijn deze leerdoelen gehaald? Waarom wel, waarom niet?**

Een deel van de opleiding is vooral creatief en dat kun je met deze game niet benutten. Innovatie is te beperkt verwerkt.

**6. Was de instructie voldoende en de informatie vooraf voldoende?**

Na bezoek aan uitgever werd binnen een week gestart met de game, zonder voorbereiding, zonder begeleidende instructies. Docenten hadden game wel bekeken maar niet zelf gespeeld.

**7. Kunt u de sterke punten noemen van deze game?**

De studenten beginnen gewoon, dus veel uitleg niet nodig. Vooral trial en error benadering en dat sluit aan bij het huidige gedrag van studenten.

De aanwezigheid van Paul voor een beter verloop van de game en beperkte feedback.

Competitie element, zien we anders bij project werk bij de eindpresentatie en nu continu aanwezig. En er wordt zelfs een winnaar aangewezen.

**8. Wat moet verbeterd worden volgens u?**

Betere ondersteuning vooraf. Manual al of niet op een website of in print.

Meer verbonden met opleidingsprogramma. Nu te veel over de muur gegooid.

Behoeftte aan beter beeld van de mogelijke bijdrage van de game.

Game belangrijker maken in het programma, door het 's ochtends en niet eind van de dag 15.45 te doen.

Studenten krijgen negatieve feedback uit de game, waardoor ze negatief gemotiveerd worden. Ze stoppen gedurende de week energie erin en scoren op de ranking (naar boven of naar beneden) maar blijven op deelaspecten lager scoren, waardoor ze hun acties niet begrijpen en afhaken.

Inhoudelijke feedback vanuit lesstof is er niet. Er hoort geen boek bij, waarin je op zoek kunt naar mogelijke andere inzichten. Heeft ook met gebrek aan integratie van de game in het lesprogramma te maken.

Meer aandacht voor het feit dat je als verliezer gaandeweg veel kunt leren en dat je zelfs winnaar kunt worden.

#### **9. Onder welke voorwaarden neemt u een game op in het Curriculum van de opleiding?**

Game mag intelligenter zijn.

De opleiding meer met de game verbinden.

De marketingmix past bij deze 2<sup>e</sup> jaars marketing.

Vooral theoretische mogelijkheden en voorzichtige antwoorden.

#### **10. Wat kan de uitgever doen om het voor u als docent nog makkelijker te maken om deze game in te zetten?**

Training aanbieden.

Zorg voor aanwezige deskundigheid in de niet-technische begeleiding van de game.

Website met filmpjes waar studenten direct online problemen kunnen oplossen, verbonden aan de game.

#### **11. Wat wilt u verder nog meegeven aan de ontwikkelaars van de game?**

De huidige feedback sheet met cijfers, geeft te weinig concrete aanknopingspunten om studenten gericht feedback te geven, welke richting ze op kunnen kijken.

We vragen ons af is het wel reëel genoeg. Als je mensen uit de branche dit zou laten spelen, klopt de basis dan.

<b>Opdrachtgever</b>	: HB Uitgevers
<b>Onderwerp</b>	: Evaluatie Pilot Businessgame à la Carte
<b>Datum:</b>	: 30 oktober 2008
<b>Geïnterviewde</b>	: J. Kals: bedrijfseconoom en coördinator met game ervaring (Fontys Hogeschool Eindhoven). Collega van Nico Slobbe die inhoudelijk meewerkt om het spel te maken.

#### **1. Wat is uw indruk van de groep?**

Verschilt per groep. Nu hebben we niet met aanvullende opdrachten gewerkt en zie je sommige groepen snel klaar zijn, die vervolgens spelletjes gaan doen.

#### **2. Waren ze enthousiast?**

Ja, ze gingen snel van start. Vooral trial en error.

#### **3. Wat is de toegevoegde waarde van een managementgame?**

Andere leervorm net als een andere, meer simpelere game 'de brouwerij' die direct aan het begin van het jaar gegeven wordt.

#### **4. Heeft u leerdoelen geformuleerd?**

Nee.

#### **5. Zijn ze gehaald?**

n.v.t.

**6. Was de instructie voldoende?**

Nee, behalve een PowerPoint presentatie en wat uitleg in Amsterdam, werd de game zo gelanceerd. Het vooraf spelen en iets meer diepgang zou beter zijn. Zeker ook voor minder ervaren game begeleiders.

**7. Kunt u sterke punten noemen?**

De cijfers zijn redelijk realistisch. Definitie van begrippen is zorgvuldiger, bouw door praktijk mensen. Erg positief is de helpfunctie: definitie van begrip en studenten lezen geen handleiding en m.b.v. de help functie/plusjes, maakt het erg toegankelijk.

**8. Wat moet er verbeterd worden?**

We hebben in de financiële module een fout ontdekt en dat aan de collega, die met de gamebouwers mee ontwikkelt, doorgegeven.

Je moet aan deze game lesopdrachten koppelen, waardoor het meer gaat laven. Geen afkortingen MVO e.d. gebruiken, zitten er nog enkele in.

Managersscore en ondernemersscore onduidelijk wat het verschil is.

Nog wat spelfouten. Hij geeft de details door aan zijn collega die mede bouwer is.

Wanneer opnemen in het curriculum?

Wanneer de kwaliteit voldoende is, kun je het inpassen in het curriculum. Het inhoudelijk aansluit bij de stof, de kenniselementen moeten aansluiten. Inbedden in het competentiegerichte leren en de context. Eind eerste jaar, begin tweede jaar.

**9. Wat kan de uitgever doen om het voor u als docent gemakkelijker te maken?**

Het onderwerp Management en organisatie als module toevoegen. Bijvoorbeeld in een hoger niveau aandacht voor visie, wat willen we e.d., actief opnemen.

Opdrachten aanleveren die bij het spel horen, alleen zijn docenten eigenwijs en willen waarschijnlijk graag zelf opdrachten verzinnen.

De aanloop beter faciliteren. Het spel doornemen met de docent, samen spelen e.d.

**10. Wat wilt u verder nog meegeven aan de ontwikkelaars van de game?**

Een direct bereikbare helpdesk, die zorgt dat het spel zonder problemen kan worden gespeeld.

Werk aan de feedback, inhoudelijk sterker waardoor leerlingen meer leren. Bijvoorbeeld soort automatische feedback direct na spelronde, soort analyse over de resultaten tov rest. Een verklaring waarom de een het beter doet. Dan kunnen de groepen actiever sturen. Verder zijn er vaak docenten betrokken die wel faciliteren maar niet inhoudelijk deskundig zijn.

In het spel zelf staat een managementsamenvatting. Die zou iets uitgebreider mogen zijn. Ook meer financiële informatie over cash flows e.d. Wellicht duidelijk maken of het een BV of NV is. Of introduceer een beurskoers als graadmeter voor succes, dat zie je in meer games.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

### 1. Studenten en docenten zien duidelijk de toegevoegde waarde van deze vorm van onderwijs.

Vanuit de optiek van de student is de pilot gelaagd te noemen als het gaat om het spelen van de game. De toegevoegde waarde zit met name in de interdisciplinaire inhoud van de game. In een relatief korte tijd en met een geringe tijdbelasting voor de docent en student leert een student veel tot zeer veel over het bedrijfsmatig runnen van een organisatie en alles wat daar bij komt kijken.

Vanuit organisatorisch perspectief is er wel het één en ander op- en aan te merken. Zo zal de begeleiding van de docent intensiever moeten zijn en moeten er duidelijke keuzes vooraf gemaakt worden bij welke groep, welk niveau van de game wanneer ingezet gaat worden. Ook moet duidelijk zijn wat het doel van het spelen van de game is. Is het een informatieve kennismaking over hoe een bedrijfshuishouding werkt of is het een competitie?

Ook met de hoeveelheid tijd die studenten krijgen voor het spelen van een ronde kan gevarieerd worden. Per lessituatie kan dat verschillen, maar het verdient aanbeveling om de begeleidende docenten hierover wel vooraf te informeren en daar een heldere keuze in te maken en deze vooraf te communiceren naar de studenten. Uit de evaluatie van de pilot bleek dat het inpassen in het lesprogramma wat stroef verliep.

### 2. Game is in de huidige vorm (te) lastig voor eerstejaars of studenten zonder enige bedrijfsmatige ondergrond (de leken).

Eerstejaars studenten en studenten uit een niet-economische studierichting hebben met name moeite met:

- De hoeveelheid informatie die ze moeten verwerken.
- De hoeveelheid beslissingen die ze moeten nemen.
- De financiële kengetallen.

Voor de leken is de leercurve te steil en er is een gerede kans dat ze vroegtijdig afhaken. Dit komt doordat ze niet presteren, maar ook niet kunnen achterhalen waarom ze niet presteren. Dat is jammer, omdat ook de leken, veel profijt kunnen hebben van het spelen van de game. Daarom adviseren wij om de (leer)doelen per studierichting en studiejaar te differentiëren.

### 3. Goede inhoudelijke begeleiding op de vloer verhoogt het rendement. Voor, tijdens en na.

Uit de feedback van met name de docenten concluderen wij dat als de game inhoudelijk beter begeleidt wordt, het leereffect en dus het rendement van de game aanzienlijk kan worden verhoogd. Deze begeleiding valt uiteen in drie componenten;

- Begeleiding op de vloer. Fysieke aanwezigheid om vragen over inhoud, de werkwijze en de organisatie te stellen.
- Inhoudelijke betrokkenheid. De docent moet inhoudelijk weten waar het over gaat in de game. Dit betekent concreet dat hij, ofwel meespeelt in een (docenten)team of vooraf de game al eens (lieft meerdere malen) gespeeld heeft.
- Inbedding in het Curriculum. De gelijktijdigheid van de onderwerpen die in de game en in de rest van de lessen behandeld worden, zorgt voor een beter begrip van datgene wat de studenten in de game doen of hadden moeten doen. Ook opdrachten die zowel in de game uitgevoerd kunnen worden alsook in reguliere lessen behandeld worden hebben dat effect.

#### **4. Technische begeleiding kan op afstand. Chat, mail.**

Steek niet teveel energie in de technische begeleiding op school maar faciliteer dit op afstand, middels forums, chat en online support. Voor de doelgroep studenten is op deze manier problemen oplossen dagelijkse kost.

#### **5. Het verbeteren van de feedback in de game zorgt voor meer betrokkenheid en een groter inzicht.**

De organisatie van het spelen van de game is in de pilot niet optimaal gebleken. Op de volgende wijze kan dit o.i. verbeterd worden:

- Voor de leken en eerstejaars. Het spelen van één of twee proefrondes, waarna opnieuw en serieus begonnen wordt met het spelen van de game.
- Voor alle groepen. Afhankelijk van de het studiejaar en studierichting adviseren wij om na twee of drie ronden een feedbackmoment in te plannen. Nu zagen we te vaak dat studenten gedurende meerdere ronden, min of meer onwetend handelden, volledig in het duister tastend waarom de resultaten niet verbeterden. Dat is niet alleen negatief voor het leereffect, maar we hebben ook geconstateerd dat studenten daardoor moedeloos of ongeïnteresseerd verder spelen, omdat ze niet weten hoe beter te presteren. Daardoor gaan ze nog minder energie in de game stoppen, waardoor ze nog minder presteren. De negatieve gevoelens die aldus ontstaan na afloop van het spelen van de game, kunnen voor een groot deel weggenomen worden door één of meerdere feedbackrondes met de docenten. Anders raakt een deel van de studenten in een negatieve spiraal.

#### **6. Maak het persoonlijk en zorg voor betrokkenheid.**

De game kan in onze ogen op betrekkelijk eenvoudige wijze wat persoonlijker gemaakt worden. Zaken als een teamnaam, een bedrijfsnaam en een logo en pay-off en het benoemen van diverse directeuren per groep (met de echte namen van de studenten) zorgen voor een persoonlijker omgeving waarin de studenten werken. Dit verhoogt de betrokkenheid en in onze ogen ook de ambitie en de wil om te winnen. Bijkomend voordeel is dat het op deze manier makkelijker en leuker is om tussenstanden te geven en te evalueren.

#### **7. De moderne student wil geprikkeld worden.**

Het repetitieve karakter van de game zorgt bij een aantal studenten voor een vorm van verveling. Extra opdrachten vanuit de docent kan dit gevoel mogelijk wegnemen. Maar ook onverwachte zaken die in de game plaatsvinden, zoals een staking, een leverancier die failliet gaat of een kwaliteitsprobleem helpen om de student aandachtig te houden. Ook is een aantal keren geopperd dat er extra investeringen gedaan zouden moeten kunnen worden als je na vier of vijf rondes veel geld beschikbaar hebt.

#### **8. Meer transparantie over de gevolgen van de genomen beslissingen.**

Dit punt hangt nauw samen met punt 5. Ook in de game zou er meer feedback moeten zijn op de gevolgen van de genomen beslissingen. In de mate en de inhoud van de feedback kan per niveau gevarieerd worden, maar het verhoogt o.i. de speelbaarheid van de game en het blijft voor veel studenten langer leuk als je wat eerder bepaalde mechanismes kunt doorgronden. Al dan niet geholpen door de game zelf.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1 - gestructureerde vragenlijst

1. Wat is uw indruk van de groep? Vonden ze het leuk?
2. Waren ze enthousiast?
3. Wat is voor u als docent de toegevoegde waarde van een managementgame?
4. Heeft u leerdoelen geformuleerd voor de deelnemende studenten? Zo ja, welke zijn dat dan. Zo nee, waarom niet?
5. Zijn deze leerdoelen gehaald? Waarom wel, waarom niet?
6. Was de instructie voldoende en de informatie vooraf voldoende?
7. Kunt u de sterke punten noemen van deze game?
8. Wat moet verbeterd worden volgens u?
9. Onder welke voorwaarden neemt u een game op in het Curriculum van de opleiding? Beslissers?
10. Wat kan de uitgever doen om het voor u als docent nog makkelijker te maken om deze game in te zetten?
11. Wat wilt u verder nog meegeven aan de ontwikkelaars van de game?



## **Bijlage 2 – Gespreksleidraad paneldiscussie**

Inleiding en korte voorstelronde. Introductie Satori! Marketing en gespreksleider. Doel van het onderzoek, vorm en inhoud , huishoudelijke mededelingen.

### **Algemeen**

Wat is jullie eerste indruk van de game? (Vrije discussie) Wat is positief wat kan verbeterd worden?

Vonden jullie het leuk om te spelen?

Wat vonden jullie van de vorm van de game?

Wat is de toegevoegde waarde van een managementgame voor jullie?

Vind je een opleiding die met simulaties werkt beter dan één die dat niet doet?

### **Leereffect**

Wat is nu in één zin het belangrijkste dat jullie hebben geleerd van de game?

Hoe hebben jullie het aangepakt? Hoe ben je begonnen? Was dat goed of juist niet?

Hoe vinden je dat jij (of je team) heeft gepresteerd? Wat zou je volgende keer anders doen?

Wist je direct wat je moest doen?

Wat is er nodig om te winnen? Waarom heb je gewonnen? Of juist niet?

Herkennen jullie theoretische modellen in de game? Wie van jullie kan mij vertellen welk marketingmodel in de game gehanteerd wordt?

Hoeveel winst of verlies hebben jullie gemaakt? Wat was de oorzaak?

Hebben jullie klantsegmenten herkend in de game? Zo ja welke en hoeveel?

Hebben jullie specifieke klantsegmenten gekozen en je daarop gericht? Welke en waarom?

Wie van jullie heeft marktonderzoek gebruikt en welke dan? Had je hier iets aan?

Hadden jullie het gevoel dat je genoeg invloed/sturing had op het uiteindelijke resultaat?

Zou je meer variabelen willen hebben om te beïnvloeden? Kun je ook voorbeelden geven?  
Zou je meer/of minder beslissingen willen nemen? Waarom?

Had je beschikking over voldoende informatie? Waarover wel/niet?

Hebben jullie inzicht in de samenhang van de verschillende vakgebieden en hoe de beslissingen elkaar beïnvloeden?

Lijkt het op een echte praktijksituatie, denk jullie? Waarom wel , waarom niet?

Wat vinden jullie van leren/onderwijs op deze manier?

## **Organisatie**

Past de game goed in het programma van de opleiding? En in de onderwijssituatie?

Hoe zou je het liefst spelen (twee dagen achter elkaar, iedere week een ronde)

Zit er tijd genoeg tussen de rondes?

## **Functionaliteit**

Hoe voelde de game aan?

Wist je alle knoppen en informatie te vinden?

Heb je alle functionaliteit in de game gebruikt?

Wat mis je echt in de game? Wat is in jullie ogen overbodig?

