

# First Enterprise

Een management game voor de tweede fase

Fons Vernooij en Michiel Fey

**NB De site voor [www.first-enterprise.nl](http://www.first-enterprise.nl) is opgeheven, omdat de exploitatie onmogelijk was. Te weinig scholen hebben het spel ingevoerd. Om historische redenen is dit artikel wel gehandhaafd in het overzicht en zelfs ook als PDF uitgebracht.**

*Begin februari 1996 heeft ThiemeMeulenhoff naar alle scholen in het voortgezet onderwijs een speciale versie van het management game First Enterprise gestuurd. Deze editie is bestemd om leerlingen in 3 havo en 3/4 vwo kennis te laten maken met het vak M&O. Met het spel kunnen de leerlingen even proeven van het vrije ondernemerschap.*

*Juist nu het vak M&O in de marge van de vrije keuzeruimte dreigt te komen, is het van groot belang de leerlingen te laten ervaren wat het belang is van M&O. In het spel moeten ze in een marketingbeleid voeren en de daarop aansluitende financiële berekeningen maken. In deze bijdrage geven Fons Vernooij en Michiel Fey een toelichting op First Enterprise en vertellen zij wat u er allemaal nog meer mee kunt doen.*

## De dynamiek van First Enterprise

*First Enterprise is een simulatie van handelsbedrijven die met elkaar concurreren in de verkoop van barbecues. Het gaat om monopolistische concurrentie. Een klas van dertig leerlingen wordt verdeeld in 8 teams die allemaal barbecues verkopen. Zij kopen ze allemaal voor dezelfde prijs in en bepalen zelf tegen welke prijs ze de barbecues willen verkopen. De leerlingen krijgen informatie over een prijs-afzetcurve waarmee zij bij aanvang van het spel een voorspelling kunnen maken van hun afzet. Met die afzet en gegevens over de kosten van hun bedrijf, kunnen zij een voorcalculatie van hun nettowinst maken.*

Naarmate het spel vordert, treden er complicerende factoren op. De leerlingen moeten dan aanvullende berekeningen maken om tot een adequate voorspelling van hun afzet te komen. De eerste complicatie zit in de afwijking van hun prijs ten opzichte van de gemiddelde prijs van de concurrenten. Als hun prijs, bijvoorbeeld 10% hoger is dan de gemiddelde prijs, dan is hun afzet 10% lager dan uit de prijs-afzetcurve blijkt. Later komen complicaties als gevolg van een seizoensfluctuatie en van de invoering van reclamebudgetten naar voren.

First Enterprise is een game met een didactische structuur. Die bestaat uit twee hoofdkenmerken. Het eerste kenmerk is dat leerlingen vanuit een eenvoudige, overzichtelijke situatie stap voor stap gebracht worden naar een complexe situatie. Dit wijkt af van veel management games, omdat die proberen de werkelijkheid direct in volle omvang na te bootsen. De onoverzichtelijkheid die dat meebrengt, leidt ertoe dat mensen gaan gokken, omdat zij de relaties in het spel niet doorzien. Bij First Enterprise bouwen ontwikkelt het inzicht in het spel gelijk op met de complexiteit van het spel, waardoor FE geen gokspel is.

Het tweede hoofdkenmerk is dat economische rationaliteit en toeval uit elkaar gehouden worden. De basis hiervoor ligt in het onderscheid tussen voorcalculatie en nacalculatie. Leerlingen krijgen voldoende informatie om een economisch correcte voorcalculatie van hun afzet te maken. Daar komt geen toeval aan te pas. Bij de nacalculatie gaan de beslissingen van de andere teams meespelen. Dan komt het toeval in het geding, bijvoorbeeld omdat de gemiddelde prijs afwijkt van de verwachting die een team had.

## Voor- en nacalculatorische resultaten

Elke spelronde maken leerlingen zowel een voorcalculatie als een nacalculatie van hun

nettowinst. Bij de *voorcalculatie* hebben zij de beschikking over de kostenparameters van het spel. Om te controleren of zij een goede voorcalculatie gemaakt hebben, moeten zij niet alleen hun beslissingen doorgeven aan de spelleider, maar ook de verwachtingen van het gedrag van de andere teams. Op basis van die informatie rekent de computer de afzet en nettowinst uit die te verwachten zijn. Met deze gegevens kunnen de leerlingen controleren of hun eigen voorcalculaties correct zijn.

Deze werkwijze betekent dat de computer nog geen informatie hoeft te hebben van de andere teams. Zonder te weten wat de beslissingen van de concurrenten zijn, kan het programma een beoordeling van de voorcalculatie mogelijk maken. In bijlage 1 is het invulformulier van fase 1 afgedrukt. De leerlingen leggen hun berekeningen vast in een leerlingenboekje dat bij het spel wordt geleverd.

Bij de *nacalculatie* spelen de werkelijke beslissingen van de concurrenten en de werkelijke ontwikkeling van de seizoensindex een beslissende rol. Dan komt het toeval om de hoek kijken, maar ook de mate waarin het gedrag van de andere teams goed is ingeschat. Afwijkingen tussen voorcalculatie en nacalculatie zijn te herleiden op afwijkingen tussen verwachting en werkelijkheid. Als het gemiddelde prijsniveau van de concurrenten bijvoorbeeld te hoog is ingeschat, zal de eigen afzet lager zijn dan verwacht. Dat heeft natuurlijk gevolgen voor de nettowinst die nacalculatorisch tot stand komt.

Net als in de werkelijkheid krijgen de leerlingen de nacalculatorische winst overigens niet cadeau. Zij krijgen informatie over hun werkelijke afzet en over de werkelijke kosten die zij gemaakt hebben in de verstreken periode. Daarmee moeten zij zelf nagaan hoeveel de nettowinst feitelijk geweest is. In een later stadium van het spel komt daar de nacalculatorische balans bij. Dan moeten de leerlingen ook kengetallen berekenen en de feitelijke ontwikkeling van hun bedrijf in beeld brengen.

### **Interactie als basis voor het leerproces**

Een van de uitgangspunten van het spel is dat leerlingen veel actiever leren, wanneer zij met elkaar beslissingen moeten nemen. Zij moeten zich allemaal een beeld vormen van de gevolgen van een beslissing die zij willen nemen. Vervolgens moeten zij die beslissingen onder woorden brengen en hun verwachting van het resultaat verdedigen. Commentaar van andere leerlingen moeten zij pareren of zij moeten hun oordeel herzien en tot herformulering van de consequenties overgaan. Dat kan weer leiden tot nieuwe beslissingen en nieuwe discussies.

De *interactiecyclus* van het groepsonderwijs, beeld vormen - beslissing formuleren - beslissing verantwoorden - beslissing heroverwegen, is een wezenlijke bijdrage aan het onderwijs in de tweede fase. Natuurlijk kleven er ook nadelen aan groepsonderwijs, maar door het individuele onderwijs aan te vullen met groepsactiviteiten, vindt een duidelijke verrijking van het leerproces plaats.

Uit de literatuur blijkt dat het rendement van groepsonderwijs voor leerlingen sterk kan verschillen. Maar die verschillen hangen mede af van de wijze waarop de docent het groepsproces coacht. Een coach kan veel bijsturen, als hij zich niet afzijdig houdt, maar actief meeluistert bij de discussies en eist dat alle leerlingen het groepsbesluit moeten kunnen verklaren.

Groepsleren betekent dus niet dat een team de taken volledig kan uitsplitsen en elkaar in het ongewisse kan laten over de inbreng van elk der teamleden. De coach moet de leerlingen erop aan kunnen spreken dat zij allemaal de berekende resultaten kunnen toelichten. Dat hoeft niet te betekenen dat de coach feitelijk alle leerlingen een toelichting laat geven, maar het moet een sfeer zijn die de coach voortdurend uitademt.

### **Doel, strategie en resultaat**

Elk team begint het spel met het kiezen van een ondernemingsdoel en een strategie om dat doel te bereiken. Aan het eind van het spel presenteren zij hun resultaten. Op deze manier krijgen bedrijfseconomische calculaties een duidelijke functie. Het berekenen van de afzet en de nettowinst is in het spel geen doel op zich. Het is een noodzakelijke onderdeel om te zien of het gestelde doel is bereikt. Door die context is de betrokkenheid van de leerlingen bij het berekenen van de afzet en de nettowinst veel groter, dan wanneer zij vraagstukken uit het boek maken.

Elk team stelt dus een *doel* voor de eigen onderneming vast. Dat kan het streven naar maximale winst zijn, of het veroveren van een maximaal marktaandeel of het opnemen van een maximaal ondernemersloon. Het kan ook een doel zijn dat daar een mengsel van is. Het vaststellen van een gezamenlijk doel kan direct al veel discussie opleveren. Het leren samenwerken en het sluiten van compromissen gaan daardoor deel uitmaken van het economisch curriculum. Dat is een ingrijpende breuk met het verleden. Maar is dat erg? Wij denken van niet, want het gaat om vaardigheden waar een manager over moet beschikken. En heet ons vak tegenwoordig niet Management en Organisatie?

Naast het doel moet elk team een *strategie* afspreken. Ook dat levert onderhandelingen op. In eerste instantie is er alleen een prijsstrategie. In latere fasen van het spel kunnen de teams ook reclame gaan maken. De omvang van de reclame heeft een beredeneerbare invloed op de afzet. Daardoor komt de afweging van kosten en baten vanzelf naar voren. Leerlingen kunnen de kosten van de reclame afwegen tegen de toename in nettowinst als gevolg van de gestegen afzet.

Naar mate het spel vordert, komen er steeds meer kleine dilemma's. Ook deze behoren typisch tot de economische afwegingsprocessen die een ondernemer voortdurend moet maken. Informatie over prijsstrategie en marktaandeel van de concurrenten hebben elk hun prijs. De vraag is of de kosten die de extra informatie met zich mee brengt, opwegen tegen de waarde ervan. Zodra de leerlingen in de laatste fase van het spel ook beslissingen gaan nemen over de inkoop, moeten zij de kosten van voorraadvorming afwegen tegen het risico van 'nee-verkopen'. Een goede voorcalculatie van de afzet is dan onmisbaar.

De spelleider kan zelf bepalen hoeveel spelronden er gespeeld worden. Aan het eind van het spel moeten de teams hun *resultaten* presenteren. Dat kan in de vorm van een schriftelijk verslag waarin doel, strategie en verantwoording van voor- en nacalculatie staan, maar er zijn meer verslagvormen mogelijk, zoals een gesprek over het spel op een mondeling schoolexamen. Het leukste is om alle teams in vijf of tien minuten een mondeling verslag te laten houden, waardoor zij horen hoe anderen het hebben aangepakt. Als er ruimte is voor discussie kunnen zij ook met elkaar in discussie gaan. (Richtlijnen voor verslag en presentatie zijn te vinden op de website voor First Enterprise: [www.first-enterprise.nl](http://www.first-enterprise.nl))

Het aardige van het spel is dat er door de afzonderlijke doelstellingen meer winnaars mogelijk zijn. Dat draagt bij aan een positieve beleving van het spel. Ook is het mogelijk dat teams tussentijds hun doel en/of hun strategie veranderen. In een mondelinge presentatie kunnen zij dat toelichten en aangeven welke economische rationaliteit daaraan ten grondslag ligt. In feite gaat het ook bij een mondelinge presentatie om een goede verwoording van het gedrag.

### **First Enterprise als praktische opdracht**

Uit het voorafgaande blijkt al dat First Enterprise zich uitstekend leent voor één of meer praktische opdrachten. Daar is het ook voor ontworpen. Door de opbouw van het spel in fasen van complexiteit, is het mogelijk de moeilijkheidsgraad van de praktische opdrachten

te variëren. Er is een aantal praktische opdrachten opgesteld en op de website van First Enterprise geplaatst (zie [www.first-enterprise.nl](http://www.first-enterprise.nl)).

De documenten bevatten zowel de aanwijzingen voor de leerlingen als de criteria om een beoordeling uit te voeren. De opdrachten kunt u gratis downloaden. U kunt ze vervolgens op school uitprinten en vermenigvuldigen. De leerlingen kunnen dan vooraf de beoordelingscriteria meekrijgen. Zij weten daardoor hoe zij hun competentie kunnen aantonen in het schrijven van een verslag en/of het presenteren van hun resultaten.

Het bijzondere van een management game is dat het niet erg is wanneer de leerlingen over de beoordelingscriteria beschikken. Integendeel, het is juist goed, want dan weten zij welke prestaties zij moeten leveren om aan de gestelde eisen te voldoen. De traditionele toetsen in de bedrijfseconomie zijn gebaseerd op *convergentie*: uiteindelijk is maar één resultaat het juiste resultaat. Dus dan moet je opgave en uitwerking geheim houden.

Een management game is gebaseerd op *divergentie*: er kunnen veel goede resultaten zijn, afhankelijk van speelwijze en verantwoording. Feitelijk produceren leerlingen hun eigen toetsmateriaal, namelijk de nacalculatorische afzet. Met dat materiaal moeten zij niet alleen uitrekenen hoe hun jaarrekening eruit ziet, maar zij moeten het ook nog eens verklaren en toelichten. Die subjectieve gebondenheid maakt het onmogelijk om verslagen van het internet af te halen en als eigen product te presenteren.

### **Niveaus in het spel**

First Enterprise is opgebouwd uit drie fasen, of eigenlijk vier. Het meest eenvoudige niveau is de proeffase. Dat is de versie die op de rondgestuurde CD-Rom is geplaatst. De teams hoeven in feite maar twee beslissingen te nemen: zij moeten een verkoopprijs vaststellen en een inkomen kiezen. Voor 3 havo en 3/4 vwo levert dit al voldoende discussie op om vast te stellen bij welke prijs de meeste winst ontstaat. Maar u zult zien dat er zijn heel wat teams zijn die daar tot verantwoorde beslissingen weten te komen.

In de hogere klassen moeten de leerlingen hun eigen ondernemersdoel vaststellen. De proeffase blijkt dan zinvol om direct het resultaat van drastische strategieën te ervaren. Als na de proeffase het spel echt gaat beginnen en de resultaten van de eerste rondjes niet meer meetellen, opereren heel wat teams een stuk voorzichtiger.

De *eerste fase* van het echte spel richt zich op de invloed van de prijsstrategie. De teams beschikken over de basisafzet die uit de prijs/afzettabel voortvloeit. Zij moeten deze vervolgens corrigeren voor de mate waarin hun eigen verkoopprijs afwijkt van de gemiddelde prijs van de concurrenten. Bij inlevering van hun voorspelling moeten zij ook opgeven welke gemiddelde prijs zij verwachten, zodat de computer kan narekenen of de conclusies die zij trekken correct zijn.

De *tweede fase* van het spel introduceert de break-evenanalyse en de marketing. De teams kunnen een marketingbudget vaststellen en krijgen een formule waarmee zij kunnen uitrekenen hoe dat budget doorwerkt in de afzet. Ook krijgen zij een formule om het positieve effect van de reclame van andere teams op hun eigen afzet te schatten. Om de afweging compleet te maken, krijgen zij ook een maximaal effect van de marketing op, zodat de slimme leerlingen zelfs tot een optimalisering van de twee effecten kunnen komen.

De *derde fase*, ten slotte omvat beslissingen die gevolgen hebben voor de balans. Voorbeelden hiervan zijn het vaststellen van de inkoop en het huren of kopen van een pand. In bijlage 2 is het invulformulier voor fase 3 afgedrukt. In deze fase kan de spelleider kiezen voor het zelfstandig laten vaststellen, of het zelf ter beschikking stellen van de nacalculatorische balans. Vervolgens kunnen de leerlingen de kengetallen berekenen (zie

bijlage 3). Ook moeten de leerlingen de interne resultatenrekening omzetten in een opstelling volgens het externe verslag, zoals het examenprogramma verlangt.

### **De rol van spreadsheets**

Naarmate de complexiteit van het spel toeneemt, wordt de introductie van spreadsheets zinvoller. Daar zijn twee redenen voor. De eerste reden is dat er berekeningen zijn die de leerlingen steeds moeten herhalen, zoals de berekening van de break-evenafzet, de voorcalculatorische nettowinst en de nacalculatorische nettowinst. Deze berekeningen zijn te versnellen door een goed rekenblad te ontwikkelen. Aangezien het spel in complexiteit toeneemt, is de uitbreiding van het rekenblad in elke volgende fase nodig en ook mogelijk.

De tweede reden is de optimalisering van de resultaten. Vooral in de voorcalculatie kunnen leerlingen hun resultaat enorm verbeteren als zij verschillende scenario's doorrekenen. Het spel lokt altijd een discussie uit over de vraag hoe de meeste winst is te behalen: een hoge prijs die leidt tot een grote winst per eenheid, of een lage prijs die leidt tot een grote afzet. De teams kunnen deze discussie beslechten door beide scenario's door te rekenen in een rekenblad.

Voorts kunnen de leerlingen het rekenblad zo inrichten dat de kengetallen vanuit de balans en resultatenrekening automatisch berekend worden. Zij kunnen ook grafieken maken die het verloop van afzet, nettowinst en kengetallen weergeven.

In feite krijgt het spreadsheet binnen een management game de plaats die het in een echt bedrijf ook heeft. Elk bedrijf hanteert spreadsheets om steeds terugkerende berekeningen (voor zover die niet in een boekhoudprogramma zijn vastgelegd) uit te voeren. Bij de marketingafdeling is het doorrekenen van scenario's een vast onderdeel van het prijsbeleid. Invoering van spreadsheets in het onderwijs heeft alleen zin als de spreadsheets dezelfde functie krijgen als zij in het bedrijfsleven hebben. En dat is precies het probleem waarom de afgelopen vijftien jaar de spreadsheets niet zijn doorgedrongen in het onderwijs. In de huidige systematiek van leren via vraagstukken komt een spreadsheetprogramma niet tot zijn recht.

Het uitgangspunt bij leerboeken is dat elk vraagstuk net weer even anders is als de vorige vraagstukken uit het boek. Dat is fataal voor de functionaliteit van spreadsheets. Telkens als een leerling een rekenblad heeft ingericht om een vraagstuk op te lossen, komt hij tot de ontdekking dat het volgende vraagstuk onoplosbaar is met zijn rekenblad. De herhaling ontbreekt, want in een traditioneel bedrijfseconomisch boek is het verwerven van inzicht niet gebaseerd op het bouwen van modellen, maar op het toepassen van kleine variaties op een eindeloos thema.

**[www.first-enterprise.nl](http://www.first-enterprise.nl)**

**NB De site voor [www.first-enterprise.nl](http://www.first-enterprise.nl) is opgeheven, omdat de exploitatie onmogelijk was, omdat te weinig scholen het spel ingevoerd hebben. Om historische redenen is dit artikel wel gehandhaafd in het overzicht.**

Al enige malen is verwezen naar de website die hoort bij het management game. Een dergelijke site is een bijzonderheid die internet toevoegt aan de communicatie tussen auteurs en gebruikers. Voorheen was het problematisch om contact te leggen tussen leraar of leerling en auteur. Formeel kon het altijd wel via de uitgever van een leermiddel, of via persoonlijke contacten als men de auteur toevallig kende, maar internet biedt iets dat fundamenteel nieuw is.

Een auteur kan tegenwoordig een site bouwen rond zijn product en daar informatie op

plaatsen die vroeger via een docentenhandleiding of mailing van de uitgever verspreid moest worden. Tijd en geld worden bespaard door deze communicatie direct op een internetsite te plaatsen. Bovendien kan de auteur de site steeds actueel houden, zodat de nieuwste ontwikkelingen direct zijn door te geven. Zoals de videoclip ooit een doorbraak gaf in de marketing van muziek, zo biedt internet de mogelijkheid om de marketing van boeken, games en films (kijk bijvoorbeeld naar het Blair Witch Project) te ondersteunen.

Ook bij First Enterprise hoort een website die informatie bevat. Zo is er informatie over het product zelf, maar er zijn ook servicepagina's. Eén van die pagina's is een *servicepagina voor docenten*. Zij bevat een lijst met vragen over probleempjes of situaties waar docenten tegenaan kunnen lopen bij het organiseren van het spel. Naast een handleiding met beknopte informatie over het spel, is het zo mogelijk om een overzichtelijk geheel van vragen en antwoorden te presenteren. De servicepagina van docenten bevat ook het overzicht van praktische opdrachten met beoordelingen die rechtstreeks te gebruiken zijn in de klas.

Naast de docentenpagina is er ook een *servicepagina voor leerlingen*. Deze bevat onder andere een lijst met veel gestelde vragen over het spelen van het spel. Deze vragen zijn in het verleden door teams van leerlingen of studenten gesteld aan de auteur. De teams hebben op die vragen een rechtstreeks antwoord gekregen en vervolgens is de vraag toegevoegd aan de lijst. Daarmee is een bestand opgebouwd voor teams die in de toekomst tegen deze vragen aanlopen. Zij kunnen eerst op de website kijken of de vraag al voorkomt en het antwoord dus al bekend is. Zoniet, dan kunnen zij de auteur mailen, die de lijst weer verder uitbreidt.

### **Positionering van FE in de tweede fase**

In de nieuwe tweede fase is de aandacht van het operationele niveau van ondernemingen verschoven naar het tactische en het strategische niveau. Het gaat niet langer om de interpretatie van transitorische posten vanuit het perspectief van de administrateur, maar om het onderkennen van de economische dimensie in bedrijfsvraagstukken vanuit het perspectief van het management.

Wil het vak M&O in het algemeen vormend onderwijs toekomst hebben, dan zullen docenten, auteurs en examenmakers hun legitimering moeten verschuiven van de werkvloer naar het management. Ook op de heao is dat proces overigens in volle gang. Dit blijkt o.a. uit de nieuwe beroepsprofielen die door de HBO zijn opgesteld. In die profielen gaat het om *competenties*: combinaties van kennis, houding en vaardigheden.

### ***Eindterm 1 van Domein A uit de programma's voor M&O luidt:***

*De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen commerciële en niet-commerciële organisaties op het gebied van:*

- *de interne organisatie;*
- *de financiering van activiteiten;*
- *het marketingbeleid;*
- *het financiële beleid;*
- *de informatievoorziening, mede met behulp van ICT;*
- *de externe financiële verslaggeving*

*de economische dimensie vanuit het perspectief van het management verklaren.*

First Enterprise is een voorbeeld van een onderwijsproduct dat aansluit op de intenties van de tweede fase. Wat betreft *kennisverwerving* richt het zich op een van de hoofdzaken uit het programma M&O: de identificatie met het management van een onderneming. Vanuit een leidinggevende positie moet een werknemer in staat zijn een resultatenrekening en een balans te lezen en globaal te weten hoe die tot stand zijn gekomen.

Dat is nodig om op verantwoorde wijze een ondernemersdoel vast te kunnen stellen en een

bedrijfsstrategie uit te kunnen voeren. Daarna komt het marketingbeleid om de strategie vorm te geven op tactisch niveau. Ook het opstellen van een verslag waarin verantwoording wordt afgelegd over doel, strategie en resultaten, valt onder de kennis die van een manager verlangd mag worden.

Wat betreft de *vaardigheden* gaat het motiveren van anderen en het sluiten van compromissen die leiden tot een goed resultaat. Het spel doet een beroep op leerlingen om samen te werken en via onderhandeling tot een gemeenschappelijk besluit te komen. Het nodigt leerlingen uit om hun standpunt te verwoorden en via berekeningen te controleren of de redenering klopt. Ook de analyse van het verschil tussen verwachting en realiteit (c.q. voorcalculatie en nacalculatie) is nodig om tot betere resultaten in het spel te komen. Daarnaast leidt de presentatie van resultaten langs schriftelijke en mondelinge weg tot de ontwikkeling van vaardigheden.

Uit dit alles blijkt dat een spel een totaal ander medium is dan een boek. Een spel biedt talloze leermomenten die via een boek niet of nauwelijks zijn te realiseren. Tegelijk zijn er ook tekortkomingen aan een spel. Het vraagt veel tijd van leerlingen en docenten, waardoor een minder breed spectrum aan onderwerpen behandeld kan worden. Ook staat een voorbeeld centraal en is het de vraag of leerlingen in staat zijn tot transfer te komen van de spelsituatie naar andere situaties die om een herinterpretatie van de spelregels vragen. Aanvulling van een spel met tekstboeken die een aantal brede onderwerpen behandelen, is daarom onmisbaar.

#### **Nieuwe media maken nieuwe leerdoelen haalbaar**

Om als vak in het voortgezet onderwijs toekomst te hebben, moet M&O zich ontwikkelen tot een vak met een nieuw perspectief. Oude en nieuwe media moeten samengevoegd worden waardoor nieuwe werkvormen binnen bereik komen. Dat maakt het mogelijk om (naast traditionele leerdoelen) nieuwe leerdoelen na te streven. Identificatie met de ondernemer, analyseren van verschillen tussen voor- en nacalculatie, samenwerken, onderhandelen en presenteren zijn even zovele leerdoelen die voor het ontwikkelen van goede managers nodig zijn.

Het rondsturen van de CD-Rom met de speciale versie van First Enterprise is om die reden meer dan een hulpmiddel om leerlingen te trekken voor het vak M&O. Het is bedoeld als bijdrage aan een heroriëntatie van het vak M&O. Dit spel, en andere spelen, zijn nodig om het roer om te gooien en de belofte van de tweede fase waar te maken. De tijd is gekomen dat we ons realiseren dat we niets te verliezen, maar alles te winnen hebben bij een verfrissende aanpak.

#### **Voetnoot**

First Enterprise bestaat uit een computerprogramma dat door de docent wordt bediend en uit een handleiding voor de spelleider en een gebruikersgids met schermafdrucken. Voor de leerlingen zijn er leerlingenboekjes die door ThiemeMeulenhoff worden uitgebracht. Wilt u meer informatie, neem dan contact op met Rematch BV, De Boelelaan 7, 1083 HJ Amsterdam, tel. (020) 6613313, fax. (020) 6611348, mail@rematch.nl

(\*) Fons Vernooij is sinds 1 maart 2002 als hoofddocent Accounting verbonden aan de Vrije Universiteit. Daarvoor was hij als vakdidacticus bedrijfseconomie verbonden aan het Instituut voor de Lerarenopleiding van de Universiteit van Amsterdam en als onderwijskundige aan de nieuwe voltijd-heao van de Hogeschool van Amsterdam.

Michiel Fey is medewerker van Rematch BV.

## Bijlage 1: Invulformulier voor een maand uit de eerste fase van het spel

Naam van de onderneming:

Nummer van het team:

### Invoergegevens

Verkoopprijs	€	per stuk
Opname eigen salaris	€	aan het eind van de maand
Aankoop marktinformatie:		
• prijzen van de concurrenten		(ja of nee invullen)
• marktaandeel van jezelf		(ja of nee invullen)
• marktaandeel van anderen		(ja of nee invullen)
<i>Marktontwikkelingen:</i>		
Gemiddelde prijs concurrenten	€	per stuk (naar verwachting)
Wijziging in totale afzet		% (+ of - toevoegen)

### Resultatenoverzicht

	Eigen voorcalculatie	Voorcalculatie computer	Eigen nacalculatie	stuks/mnd
Afzet				
Omzet	€	€	€	deze maand
Inkoopwaarde omzet	€	€	€	deze maand
Brutowinst	€	€	€	deze maand
Bedrijfskosten:				
• inkoopkosten	€	€	€	deze maand
• algemene kosten	€	€	€	deze maand
• verkoopkosten	€	€	€	deze maand
Totale bedrijfskosten	€	€	€	deze maand
Nettowinst	€	€	€	deze maand

### Ontwikkeling winstreserve aan het eind van de maand

	Eigen voorcalculatie	Voorcalculatie computer	Eigen nacalculatie
Nettowinst	€	€	€
Opname eigen salaris	€	€	€
	-----	-----	-----
Mutatie winstreserve	€	€	€
Omvang winstreserve	€	€	€



## Bijlage 2: Invulformulier voor een maand in de tweede fase van het spel

Naam van de onderneming:

Nummer van het team:

### Invoergegevens

Verkoopprijs € per stuk  
Opname eigen salaris € aan het eind van de maand  
Aankoop marktinformatie:  
• prijzen van de concurrenten (ja of nee invullen)  
• marktaandeel van jezelf (ja of nee invullen)  
• marktaandeel van anderen (ja of nee invullen)  
• reclame-uitgaven concurrenten (ja of nee invullen)  
Reclame-budget € per maand

### Marktontwikkelingen:

Gemiddelde prijs concurrenten € per stuk (naar verwachting)  
Wijziging in totale afzet % (+ of - toevoegen)

### Resultatenoverzicht

	Eigen voorcalculatie	Voorcalculatie computer	Eigen nacalculatie	stuks/mnd
Afzet				
Omzet	€	€	€	deze maand
Inkoopwaarde omzet	€	€	€	deze maand
Brutowinst	€	€	€	deze maand
Bedrijfskosten:				
• inkoopkosten	€	€	€	deze maand
• algemene kosten	€	€	€	deze maand
• verkoopkosten	€	€	€	deze maand
Totale bedrijfskosten	€	€	€	deze maand
Nettowinst	€	€	€	deze maand

### Ontwikkeling winstreserve aan het eind van de maand

	Eigen voorcalculatie	Voorcalculatie computer	Eigen nacalculatie	
Nettowinst	€	€	€	
Opname eigen salaris	€	€	€	
	-----	-----	-----	
Mutatie winstreserve	€	€	€	
Omvang winstreserve	€	€	€	

### Bijlage 3: Invulformulier voor een maand in de derde fase van het spel

Naam van de onderneming:

Nummer van het team:

#### Invoergegevens

Verkoopprijs € per stuk  
Opname eigen salaris € aan het eind van de maand  
Aankoop marktinformatie:  
• prijzen van de concurrenten (ja of nee invullen)  
• marktaandeel van jezelf (ja of nee invullen)  
• marktaandeel van anderen (ja of nee invullen)  
• reclame-uitgaven concurrenten (ja of nee invullen)  
Reclame-budget € per maand

#### Marktontwikkelingen:

Gemiddelde prijs concurrenten € per stuk (naar verwachting)  
Wijziging in totale afzet % (+ of - toevoegen)

#### Balansgegevens

Inkoop stuks deze maand  
Aanschaf/verkoop terrein (a of v invullen)  
Aanschaf/verkoop gebouw (a of v invullen)  
Wijziging lang vreemd vermogen € (+ of - toevoegen)

#### Resultatenoverzicht

	Eigen voorcalculatie	Voorcalculatie computer	Eigen nacalculatie	stuks/mnd
Afzet				
Omzet	€	€	€	deze maand
Inkoopwaarde omzet	€	€	€	deze maand
Brutowinst	€	€	€	deze maand
Bedrijfskosten:				
• inkoopkosten	€	€	€	deze maand
• algemene kosten	€	€	€	deze maand
• verkoopkosten	€	€	€	deze maand
Totale bedrijfskosten	€	€	€	deze maand
Nettowinst	€	€	€	deze maand

#### Ontwikkeling winstreserve aan het eind van de maand

Eigen Voorcalculatie Eigen

	voorcalculatie	computer	nacalculatie
Nettowinst	€	€	€
Opname eigen salaris	€	€	€
	-----	-----	-----
Mutatie winstreserve	€	€	€
Omvang winstreserve	€	€	€

## Bijlage 4: De invultabel voor de behaalde resultaten in de derde fase

eenheid

### Marktontwikkeling:

maand:	1	2	3	4	5
Verkoopprijs per stuk					
Gemiddelde prijs conc.					
Totale vraag					
Index totale vraag					

### Behaalde resultaten in maand:

Afzet (in stuks)					
Marktaandeel					
%					

### Interne resultatenrekening

Omzet					
€					
Brutowinst					
€					
Bedrijfskosten:					
• inkoopkosten	-	-	-	-	-
€					
• algemene kosten					
€					
• verkoopkosten					
€					
Nettowinst					
€					

### Externe resultatenrekening

maand	1	2	3	4	5
Omzet					
€					
Bruto-omzetresultaat					
€					
Bedrijfskosten:					
• alg.ko. excl. rente	-	-	-	-	-
€					
• verkoopkosten					
€					
Netto-omzetresultaat					
€					
Financieringsresultaat					
€					
Nettowinst					
€					

### Reservering in maand:

Nettowinst					
€					
Opname eigen salaris					
€					
Verandering winstreserve	-----	-----	-----	-----	-----
€					
Omvang winstreserve					

€

Vervolg bijlage 3

Overzicht van balansposities en kengetallen in de derde fase 3

<b>Balansposten in maand:</b>	1	2	3	4	5
€					
Vaste activa:					
€					
• terrein					
€					
• gebouw					
€					
Vlottende activa:					
€					
• voorraad					
€					
• vooruitb. inkoopkosten					
€					
• debiteuren					
€					
Liquide middelen:					
€					
• bank					
€					
• kas					
€					
Balanstotaal debet	-----	-----	-----	-----	-----
€					
Eigen vermogen:					
€					
• stand per 1 jan.					
€					
• winstreserve					
€					
Lang vreemd vermogen					
€					
Kort vreemd vermogen:					
€					
• crediteuren					
€					
• n.t.b. verkoopkosten					
€					
• rekening courant					
€					
Balanstotaal credit	-----	-----	-----	-----	-----
€					
<b>Kengetallen in maand:</b>					
Rent. eigen vermogen					
%/jr					
Rent. totale vermogen					
%/jr					
Solvabiliteit TV/VV					
Solvabiliteit EV/VV					
Current ratio					
Quick ratio					

