

Lectorale Rede

Han van der Meer

9 mei 2007

KENNISINNOVATIEF ONDERNEMERSCHAP

Stabiliteit, dwarsverbanden en fijnafstemming



SAXION
Hogescholen

Postbus 70.000

7500 KB Enschede

Internet www.saxion.nl

E-mail info@saxion.nl



ABN-AMRO

SAXION
Hogescholen



Lectorale Rede **Ir. J.D. van der Meer.**

Stabiliteit, dwarsverbanden en fijnafstemming

INLEIDING

*Mijne heren van de Raad van Bestuur,
Collega-lectoren en andere leden van onze Hogeschool,
Zeer geëerde gasten,
Dames en heren,*

Ruim vijf jaar geleden diende Saxion Hogescholen een aanvraag in bij het SKO (Stichting Kennis Ontwikkeling HBO) voor een lectoraat Kennisinnovatief Ondernemerschap. De doelen die met het lectoraat werden nagestreefd bestonden uit vijf hoofdpunten: een goede interactie tussen bedrijfsleven en studenten; ontwikkeling en implementatie van nieuwe onderwijsprogramma's; professionele verdieping en verbreding in het onderwijs; praktijkonderzoek door studenten op diverse vakgebieden en tenslotte; deskundigen aantrekken die op hun beurt andere deskundigen om zich heen hebben of deze verzamelen, de zogenaamde kenniskringen. De beoogde positieve effecten die achter deze doelen liggen zijn de positieve effecten op studenten en daarmee een goede aansluiting op de werkvloer, jonge ondernemers met nieuwe inzichten, innovatie en economische groei voor het bedrijfsleven.

Voorwaar geen geringe ambities, maar Saxion Hogescholen is dan ook ambitieus. Het inmiddels rond het lectoraat gegroeide Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap heeft als ambitie toonaangevend in Nederland te zijn op het gebied van onderzoek naar en begrip van het stimuleren van innovatief ondernemerschap in en vanuit kennisinstellingen zoals hogescholen. Met deze kennis kan het ontstaan en de groei van ondernemingen bevorderd worden, hetgeen weer een gunstig effect heeft op de welvarendheid van onze regio. Bovendien geeft een gevarieerd bestand aan bedrijven een regio een veel grotere weerbaarheid tegen economische recessies dan een regio die een eenzijdige economische structuur kent, zoals Twente met zijn textielindustrie in de eerste helft van de vorige eeuw.

Op 11 juni 2004 installeerde de Raad van Bestuur van Saxion Hogescholen Peter van der Sijde en Aard Groen als eerste lectoren Kennisinnovatief Ondernemerschap (KIO). In november 2006 ben ik benoemd als opvolger van Aard, met als bijzonder aandachtsgebied de culturele aspecten van ondernemen en ondernemerschap. In mijn werk kan ik voortbouwen op het gedachtegoed zoals dat door Aard en Peter is ontwikkeld (Groen & van der Sijde, 2004).

Er is in de periode van ruim twee jaar na de start van het lectoraat KIO veel bereikt. Er zijn goed functionerende kenniskringen. Daarnaast ook vele bijdragen aan het onderwijs, zoals de minoren Ondernemerschap en het Ondernemerschapsavontuur en gezamenlijke projecten met het bedrijfsleven zoals Kennis = Kracht, Trinnovatie en Innovateam. Het internationale netwerk van het KIO is sterk ontwikkeld en de eerste internationale opleiding is in voorbereiding.

Inmiddels maakt het KIO deel uit van het Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap, waar ook het lectoraat strategisch HRM en MKB en het lectoraat Ondernemen in de Zorg toe behoren. Een sterk kenniscentrum dat wil werken voor alle dertien academies van Saxion Hogescholen, haar partners in de regio en buitenlandse netwerken op het gebied van onderzoek naar ondernemerschap en het stimuleren daarvan.

Een van de partners van het kenniscentrum is de ABN AMRO Bank. De Bank is een strategische alliantie aangegaan met Saxion Hogescholen. Hetgeen niet alleen heeft geresulteerd in een bankshop in de hal van de vestiging Enschede van de hogeschool, maar ook in het mede mogelijk maken van dit lectoraat. De participatie van de ABN AMRO is een belangrijke stap voorwaarts in de ontwikkeling van het lectoraat KIO. De ABN AMRO heeft veel ervaring in en is al jaren actief op het terrein van ontluikend ondernemerschap. Zij is een van de founders van de stichting Jong Ondernemen (voorheen Stichting Mini Onderneming) en promoot op diverse manieren het starten van je eigen bedrijf. Deze samenwerking SKIO en de Bank betreft onder meer uitwisseling van onderzoeksgegevens en professionele kennis op het gebied van ondernemerschapsondersteuning. Een cyclus ABN AMRO-lezingen voor starters en een Saxion ondernemersprijs liggen in het verschiet.

De achterliggende gedachten rond onderzoek in en stimuleren van ondernemerschap zal ik toelichten aan de hand van drie hoofdthema's:

- 1. stabiliteit*
- 2. dwarsverbanden*
- 3. fijnafstemming*

Hierbij zal ik ook af en toe uitweiden over de culturele aspecten die aan deze thema's verbonden zijn.

In de dialoog rond ondernemerschap in en vanuit hogescholen zijn twee grote lijnen te onderkennen. De eerste gaat over de ondernemende houding van docenten en studenten in algemene zin. Het gaat hierbij dan om waarden als pro-activiteit, initiatiefrijk, acceptatie van onzekerheid en innovatie. De tweede lijn betreft ondernemerschap in strikte zin: docenten, studenten en afgestudeerden beginnen een eigen bedrijf. Ik zal me in deze rede beperken tot die laatste lijn.

STABILITEIT

Onderzoek van onder meer Kirton (1989) wijst uit dat het individu tussen het veertiende en achttiende levensjaar een stabiel patroon van preferent gedrag heeft ontwikkeld. Dit patroon, ook wel persoonlijkheid genoemd, dat per individu sterk kan verschillen, blijkt over de levensloop van het individu amper nog te veranderen.

Met andere woorden: onze persoonlijkheid vormt zich tot ongeveer ons achttiende levensjaar en is daarna verrassend stabiel en onveranderbaar.

Wat voor het individu geldt, lijkt ook op te gaan voor bedrijven. De persoonlijkheid of beter: het wezen van het bedrijf vormt zich in het hoofd van de oprichter. Er is nog weinig bekend van het beeldvormingsproces van het wezen van het bedrijf, zoals zich dat afspeelt bij de oprichter. Wel is veel bekend over de stabiliteit van dat beeld door de jaren heen.

In het beeld, dat ook wel mentaal model genoemd wordt, kunnen drie lagen onderscheiden worden. De eerste laag is die van het verdedigbare concurrentievoordeel, de formule waarmee een bedrijf zich onderscheidt van de concurrentie en zo de gunst van de klant wint. Onderdeel van de formule is ook de wijze waarop het bedrijf het verschil tussen kosten en opbrengsten zo weet vorm te geven dat er een goede winstgevendheid ontstaat.

De tweede laag is wat Gerards (1980) “de rode draad” en Peter Drucker (1954) “the golden formula” noemt. Latere schrijvers refereren aan deze laag als “set of core competences” (Prahalad en Hamel, 1994) en “business model” (Chesbrough, 2003). Het is de wijze waarop het bedrijf kennis opbouwt en onderhoudt om het concurrentievoordeel daadwerkelijk vorm te geven. Deze kennis wordt dan verder uitgewerkt in de bedrijfsprocessen.

De laatste laag is de totale vormgeving van alle functies van het bedrijf. Door Baron en Hannan (2002) wordt dit ook wel de “organisational blueprint” genoemd.

Deze drie lagen kunnen beschouwd worden als het wezen van het bedrijf.



Figuur 1: de drie lagen in het wezen van het bedrijf

Uit onderzoek van Rockey (1992) blijkt dat oprichters van bedrijven al in een vroeg stadium een duidelijk beeld hebben van alle drie de lagen. In zijn onderzoek naar meer dan vijfhonderd starters vanuit de Pepperdine University, beschrijft Rockey de welhaast griezellig gedetailleerde visie, die oprichters van spin-offs al voor de feitelijke start hebben. Vele kunnen tot op een zeer hoog detailniveau hun toekomstige bedrijf uittekenen. Tot op de kleur van de inrichting toe.

In hun onderzoek naar bijna tweehonderd start-ups van Stanford University concluderen Baron en Hannan (2002) dat de laatste laag van ons model voor het wezen van het bedrijf, de Organisational Blueprint, slechts licht gekoppeld is aan de eerste twee diepere lagen. Bovendien blijkt de Organisational Blueprint in de tijd stabiel te zijn en niet te evolueren. Uit het onderzoek van Baron en Hannan blijkt dat ongeveer 90% van de start-ups na tien jaar nog op hoofdlijnen dezelfde blueprint heeft als bij de start.

Andere onderzoekers rapporteren dezelfde stabiliteit en onveranderbaarheid bij de tussenlaag (business model). Gerards (1978) rapporteert de natuurlijke neiging van bedrijven om te verstarren rondom de rode draad. In onze tijd constateert Chesbrough (2003) dat bedrijven vrijwel niet in staat zijn nieuwe businessmodellen te hanteren. In zijn boek verwondert Christiansen (1997) zich over de gebruikelijke inadequate reactie van gevestigde bedrijven op

innovatieve nieuwkomers in de branche. De gevestigde bedrijven onderschatten de bedreiging van nieuwe businessmodellen en nieuwe technologieën schromelijk en zijn niet in staat te veranderen. Ook Collins en Porras (1994) constateren in hun boek "Build to Last" dat er maar erg weinig bedrijven in staat zijn om in hun bestaan wezenlijk van mentaal model te veranderen om daarmee de status van "lasting" te bereiken. Kortom: eenmaal gevestigde modellen over het wezen van de onderneming zijn moeilijk te veranderen, maar hebben een groot effect op de uiteindelijke groei en welvarendheid van spin-offs. Het moment waarop het mentale model gevormd wordt is naar alle waarschijnlijkheid in de adolescentieperiode van jongeren. Net de periode waarop jongeren onder invloed staan van instituten als het hoger onderwijs.

Dit impliceert een duidelijke taak voor hogescholen en voor het lectoraat. Er dient gezorgd te worden voor een rijk aanbod van haalbare mentale modellen. Dat aanbod zal variëren van werknemer tot eigen baas en van eenmanszaak tot wereldconcern. Waar nodig zullen gevestigde cultuurpatronen doorbroken dienen te worden (zie ook "Ondernemerscultuur in Oost-Nederland").

DWARSVERBANDEN

Ondernemerschap is een term met vele betekenissen en definities. Zoals al eerder gezegd, beperk ik mij in deze rede tot de strikte vorm van ondernemerschap vanuit en binnen de hogeschool: het oprichten of overnemen van een bedrijf door studenten en medewerkers van de hogeschool. Als tijdsliemiet voor de definitie van een Saxion-onderneming stel ik voor vijf jaar na het verlaten van het instituut te nemen. Of dat vertrek gepaard gaat met het bezit van een diploma doet er niet toe. Zowel gediplomeerden als niet-gediplomeerden zijn goed in staat een bedrijf op te richten.

Onder bedrijf versta ik dan:

Een organisatie die activiteiten uitvoert voor een ander, die bereid is daarvoor een prijs te betalen.

In onze West-Europese cultuur blijkt, dat een drijvende waarde achter bedrijven het streven naar continuïteit is. Voor velen is de continuïteit van bedrijven zelfs het kernthema van de wetenschap die zich bedrijfskunde noemt.

Voor continuïteit is het in ieder geval nodig dat een onderneming de balans weet te vinden tussen de begrippen effectiviteit (de goede dingen doen) en efficiency (de dingen goed doen). In die balans vindt het bedrijf de langetermijnwinstgevendheid, die zorgt voor continuïteit.

ONDERNEMERSCULTUUR IN OOST-NEDERLAND

Kijkend naar de ondernemingen in Oost-Nederland valt een sterke tweedeling waar te nemen. De ene groep is het dochterbedrijf van de (multi)nationale grote bedrijven. Van oudsher is Oost-Nederland door zijn hoge arbeidsethos en goed opgeleide beroepsbeoefenaars een aantrekkelijke vestigingsplaats voor industrieel ondernemerschap van buiten de regio. De andere groep is het kleine en middenbedrijf met Oost-Nederlanders als oprichter. De cultuur in Oost-Nederland kenmerkt zich door een sterke band

met familie en grond. Het aspiratieniveau van de ondernemers die voortkomen uit deze cultuur is voor het overgrote deel beperkt tot de middelgrote (familie)onderneming. De organisational blueprint, zoals die gedragen wordt door de cultuur in Oost-Nederland, kent derhalve waarschijnlijk een gelimiteerd groeiperspectief.

Aangezien de organisational blueprint zich al gedurende de schoolperiode van de oprichter vormt is het zaak door de groei-barrières heen te breken. Het programma van Saxion ter stimulering van ondernemerschap dient hierin te voorzien.

In zijn lectorale rede spreekt mijn collega Van der Sijde (2004) over het proces dat centraal staat in ondernemerschap. Hij ziet dan drie hoofdfasen in dat proces:

1. Het herkennen van de kans.
2. Het voorbereiden van de in exploitatie te nemen kans.
3. Het exploiteren van de kans.

Mijn voorganger Aard Groen (2004) volgt de redenering van Van der Sijde. Hij voegt toe dat het niet alleen hoeft te gaan om het herkennen van kansen, maar dat de ondernemer ook kansen kan genereren.

Uit bovenstaande beschouwing blijkt duidelijk dat een ondernemer vele talenten moet hebben. Het gaat niet alleen om originaliteit en kansen zien (de goede dingen doen), maar ook om consistentie en kansen exploiteren (de dingen goed doen).

De zelfverklaarde en in de Verenigde Staten uiterst populaire ondernemerschapgoeroe Gerber (1986) onderscheidt drie rollen in succesvol ondernemerschap:

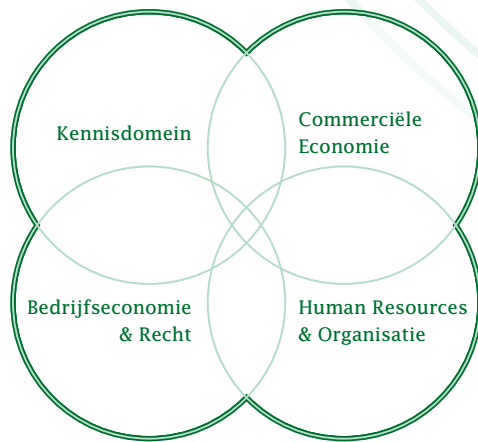
1. De entrepreneur (the dreamer)
2. De manager (the organiser)
3. De technician (the do-er)

Een soortgelijke redenering wordt gehanteerd door mijn voorganger Aard Groen, die in het verlengde van de redenering van Parsons (1951) spreekt van vier behoeftes van een startende onderneming. Groen (2005) komt dan tot het 4 S-model voor startend ondernemerschap:

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| • Scope | Strategic capital |
| • Scale | Economic capital |
| • Skills & Value | Cultural and human capital |
| • Social networks | Social capital |

Vertalen we dit soort gedachten naar hetgeen er op onze hogeschool gedoeceerd wordt, dan heeft een onderneming in ieder geval kennis en vaardigheden nodig op de volgende gebieden:

- kennisdomein waar het ondernemingsidee op gebaseerd is
- commerciële economie
- bedrijfseconomie en recht
- human resources en organisatie



Figuur 2. Enkele noodzakelijke kennisgebieden voor een volledige onderneming.

Het is duidelijk dat een ondernemer over veel talenten dient te beschikken. Normaliter zijn die niet in één persoon te vinden. Een deel van de talenten zoals originaliteit versus consistentie vereist zelfs tegenstrijdige persoonlijkheden. In dit verband spreekt Buijs (2007) van “Controlled Schizophrenics”. De kunst van ondernemerschap is dan ook vooral het leggen van dwarsverbanden tussen de diverse kennisgebieden en talenten (zie ook Tidd, Bessant & Pavitt, 2001). Een omgeving als onze Saxion Hogescholen is uitermate geschikt om de inhoud te vinden op al de benodigde kennisgebieden. Waar het op dit moment nog aan ontbreekt, zijn de dwarsverbanden, de verbindingen. Hierin vinden we één van de taken van ons kenniscentrum.

Een mogelijke oplossingsrichting voor de praktische uitwerking van de dwarsverbanden ligt in het werken met teams in plaats van individuele ondernemers. In zijn studie naar snelle groeiers onder high-techstarters constateert Enter (2006) dat naast het juiste aspiratieniveau (“an international market orientation and positioning from the start”), zoals ik hiervoor al beargumenteerde, ook dwarsverbanden nodig zijn. In zijn betoog wordt dat dan geïnstrumenteerd met “a team with experience in different functional domains from the start”. Bij de teamoplossing wordt er gemakshalve aan voorbij gegaan dat kennis heel goed gedeeld kan worden, maar eigenaarschap hoogstwaarschijnlijk niet. Ik bedoel dan met eigenaarschap niet de verdeling van de aandelen, dat is een koud kunstje, maar het diepe eigenaar-

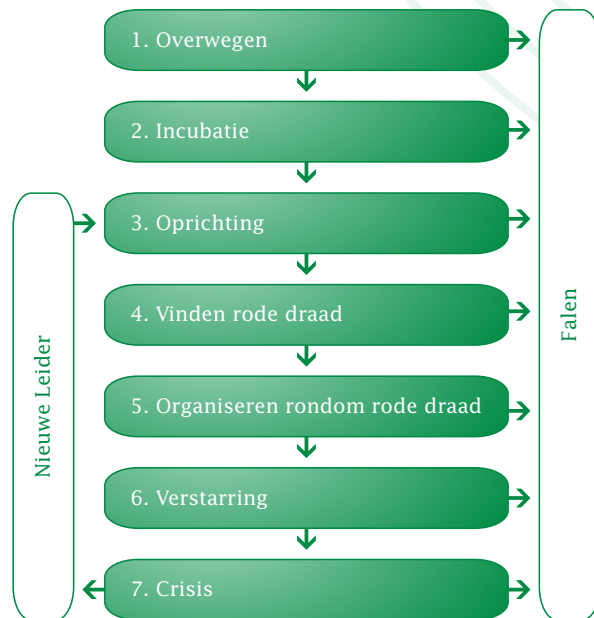
schap van het wezen van het bedrijf (Isaksen & Tidd, 2006).

De deelbaarheid van kennis, het leggen van dwarsverbanden en de ondeelbaarheid van eigenaarschap zullen kernthema's worden van het onderzoek van ons lectoraat.

FIJNAFSTEMMING

Zoals Shapiro (1983) al stelt, gaat het bij het stimuleren van ondernemerschap niet om drastische veranderingen van ons onderwijssysteem. Veelal zijn kleine bijstellingen binnen het systeem meer dan voldoende om een grote verhoging van ondernemersactiviteiten en het ontstaan en de groei van ondernemingen vanuit hogescholen te bevorderen.

Aangrijpingspunten voor de fijnafstemming van het systeem ter stimulering van ondernemerschap kunnen gevonden worden in transitiepunten. Dit zijn de overgangspunten van de ene fase in het vormingsproces van een onderneming naar de volgende fase. Door in te spelen op de factoren die transitie belemmeren, dan wel stimuleren, kan de overgang van de ene fase naar de andere bevorderd worden. Als model voor de ontwikkeling van een bedrijf wordt de volgende fasering voorgesteld, die ontleend is aan eerdere modellen (Van der Meer & Van Tilburg, 1984; Gerards, 1979; Van der Veen & Wakkee, 2002; Ridder & Van der Sijde, 2006).



Figuur 3. Een ontwikkelingsmodel van de onderneming

1. Overwegen

Het ontwikkelingsproces start bij het individu, de ondernemer, die in deze fase tot het besef komt, dat een eigen onderneming een van de mogelijkheden is tot zelfontplooiing. Wellicht lijkt het vreemd, maar zelfs in 2007 in Nederland zijn er jongeren die nog nooit nagedacht hebben over een eigen bedrijf.

2. Incubatie

Tijdens de studie of de baan loopt de oprichter rond met het idee een eigen bedrijf te beginnen, is bezig vaardigheden te verwerven en doet soms klusjes in de hobbysfeer. De lengte van deze periode kan variëren van enkele maanden tot enkele tientallen jaren. Er zijn ook mensen in de incubatiefase van ondernemen die nooit naar de volgende fase overgaan.

3. Oprichting

De start van het bedrijf wordt een feit. Er worden gesprekken gevoerd met verschillende adviseurs, meestal uit de directe kring van familie en bekenden. De benodigde diploma's worden verworven en het bedrijf wordt ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.

4. Vinden rode draad

De plannen van de ondernemer en de businessideeën worden in de praktijk beproefd. De investeringen worden laag gehouden en vaak zijn er nog bronnen van neveninkomsten. Er wordt in de praktijk ervaring opgedaan met het ondernemerschap en er wordt gezocht naar de goede formule met groeipotentie.

5. Organiseren rondom de rode draad

Als de goede formule is gevonden, wordt de bedrijfsorganisatie opgezet om te verkopen en te produceren. De focus komt te liggen op management en commercie. Personeel wordt in vaste dienst genomen en rond de organisationa blueprint georganiseerd. In deze fase kan de winstgevendheid van het bedrijf explosief toenemen en een forse groei gerealiseerd worden.

6. Verstarring

De behoefte om de continuïteit te waarborgen wint het in deze fase van het flexibel omgaan met de formule van de rode draad. De aandacht is gericht op beheersing en efficiency. Het uitnuttten van de potentie van de formule en het handhaven van de winstgevendheid zijn topprioriteit. De diversiteit van de organisatie versmalt steeds verder en er wordt een machtsevenwicht gerealiseerd in en tussen de diverse afdelingen van het bedrijf.

7. Crisis

De fase van de verstarring duurt tot het moment dat de formule van de rode draad het bestaansrecht in de markt heeft verloren. Deze fase wordt door IBM niet voor niets omschreven als "near death experience" (zie Chesbrough, 2003). Het management van het bedrijf wordt verscheurd door strijdende groepen in vernieuwende en behoudende kampen. Deze strijd kan niet met logische argumenten gewonnen worden en duurt tot er een nieuwe krachtige leider opstaat uit het vernieuwende kamp.

Nieuwe leider

De nieuwe leider zoekt via een breed proces naar nieuwe mogelijkheden. Het bedrijf is weer innovatie- en toekomstgericht. Als de nieuwe formule gevonden is, doorloopt het bedrijf het proces weer vanaf fase 5.

In bovenstaand model wordt niet aangegeven hoe en waar een bedrijf kan falen. Als falen gedefinieerd wordt als het verliezen van het vermogen om zelfstandig te beschikken over de toekomst van het bedrijf (door overname, faillissement e.d.), dan kan een bedrijf in iedere fase falen. De oorzaken van dat falen zijn per fase heel verschillend, net als de opgaven waar het management voor staat om het falen te voorkomen.

MEERDERE PROCESSEN

Het bovenstaande ontwikkelingsmodel van de onderneming is bedrieglijk lineair en enkelvoudig van aard. Het doet dan ook onvoldoende recht aan de werkelijkheid zoals we die aantreffen bij ondernemingen. In het verlengde van het werk van mijn leermeester op het gebied van het innovatieproces, Wim During (1986), die drie simultane processen voorstelt bij innovatie, stel ik voor om de ontwikkeling van een bedrijf te beschrijven met drie simultane processen, te weten:

- ambitieontwikkeling
- formuleontwikkeling
- organisatieontwikkeling

During stelt, dat bij innovatie de drie simultane deelprocessen (probleem oplossen, organisatie veranderen en interne diffusie) hard aan elkaar gekoppeld zijn. Bij het oprichten en de ontwikkeling van bedrijven zijn de deelprocessen veel losser gekoppeld. Ik ken starters met torenhoge ambities van een wereldomspannend concern, zonder ook maar het geringste begin van formule (de inhoud van dat concern). Het zal geen verwondering wekken dat dergelijke ondernemers weinig enthousiasme bij hun docenten kunnen verwachten. Het zal de taak van het lectoraat zijn om aan te tonen dat de processen daadwerkelijk vrij losgekoppeld zijn en dat het proces start met de ambitie. Er zijn vele voorbeelden bekend van ondernemingen, die uitsluitend gebaseerd zijn op de ambitie van de ondernemer om iets voor zichzelf op te bouwen. Pas veel later wordt dan een formule gevonden. In mijn praktijk

ben ik ook vele ondernemingen tegengekomen met uitstekend ontwikkelde organisaties, die gebaseerd zijn op een flinterdunne formule van verdedigbaar concurrentievoordeel. Het leidt geen twijfel, dat dit soort bedrijven behoorlijk winstgevend kunnen zijn.

Binnen het lectoraat zullen we onderzoek gaan verrichten naar de drie deelprocessen, hun onderlinge samenhang en de mogelijkheden die dat biedt voor fijnafstemmingen in het onderwijssysteem op hogescholen, opdat ondernemerschap effectief en efficiënt gestimuleerd kan worden. Hierbij ligt mijn eigen fascinatie vooral in de formuleontwikkeling. Hoe komt het toch dat er honderdduizenden mensen uren in de rij blijven staan wachten op hun dagelijkse portie noedels en dat er maar één denkt: "Laat mij de instant noedel eens gaan uitvinden"?



figuur 4. Artikel NRC handelsblad, Uitvinder instant noedels is niet meer.

AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR FIJNAFSTEMMING BIJ SAXION

Het zwaartepunt van de mogelijkheden tot stimulering in het Hoger Onderwijs ligt in de beginfasen van de ontwikkeling van een bedrijf. In het eerder voorgestelde eenvoudige lineaire 7-fasenmodel (zie figuur 3) gaat het dan om de fasen van Overwegen, Incubatie en Oprichting. Hierbij verdient de transitie van fase 2 naar 3, van voorbereiden naar daadwerkelijke start, nadere aandacht. Een model dat voor dit transitiemoment een goede verklarende kracht heeft, is het model dat Shapiro (zie Van der Meer & Van Tilburg, 1985) opgesteld heeft voor dit transitiemoment. Hij onderscheidt vier factoren die de feitelijke oprichting van een bedrijf bepalen. Deze factoren worden hierna beschreven.

1. displacement
2. disposition to act (psychological make-up)
3. feasibility of alternative
4. resources

De factoren zijn lexicografisch geordend. Dus eerst 1 en zonder 1 is 2 niet meer relevant. Dan 2 en zonder 2 is 3 niet meer relevant enzovoort. Voor een daadwerkelijke start dient aan alle vier factoren invulling gegeven te zijn. De betekenis van de factoren is als volgt:

1. Displacement

Displacement is een breuk in de levensloop van het individu. Deze breuk moet gevuld worden met een nieuw perspectief. Op de vraag "Wat nu?" dient een antwoord gevonden te worden.

Voorbeelden van zware displacement zijn ontslag uit baan, gevangenis of ziekenhuis, het einde van de studie en de aankomst in het land van immigratie. Milde vormen van displacement zijn de gemiste promotie, ruzie op het werk en de cumulatie van ervaringen, die samen net voldoende displacement opwekken om het eigen bedrijf serieus te gaan overwegen. In ons onderzoek verwoordde een ondernemer dat laatste met de woorden "Op een dag, ik was net 39 geworden, keek ik uit het raam en dacht: het is nu of nooit."

2. Disposition to act

Velen komen in de situatie van displacement. Sommigen nemen het lot in eigen handen, anderen wachten af. Ondernemers behoren tot de eerste categorie. Hun persoonlijkheid maakt hen geschikt voor de stap naar ondernemerschap. De meeste onderzoeken over de persoonlijkheid van ondernemers kennen een weinig consistent patroon. Er zijn slechts weinig psychometrische instrumenten bekend die een goede voorspellende waarde hebben, als het gaat om het totale traject van volledige ontwikkeling van de onderneming. Het gaat ons echter om de transitie van fase 2 naar 3: de daadwerkelijke start. Verwacht wordt, dat kenmerken van de persoonlijkheid zoals Locus of Control (Rotter, 1966) hier een goede voorspellende waarde hebben. Ondernemers hebben een sterke Internal Locus of Control. Zij denken dat hun eigen handelen hun lot bepaalt. Dit in tegenstelling tot personen met een sterke External Locus of Control. Dit zijn personen die denken dat hun lot vooral door de omgeving bepaald wordt.

3. Feasibility of alternative

Velen kennen displacement, een aantal daarvan heeft de juiste persoonlijkheid, maar veel minder beginnen een eigen bedrijf. Daarvoor dient het eigen bedrijf serieus overwogen te worden als een haalbaar alternatief. De nadruk hierbij ligt op het haalbare. Dus niet Bill Gates of Richard Branson, maar een domme oom die het ook gelukt is. Of zoals Shapiro (1983) het uitdrukte: "They partly have to remove my brains to be as stupid as he is. He made it so I surely will!"

Niet voor niets hebben veel ondernemers ook ondernemers in hun directe familiekring.

4. Resources

De laatste factor is beschikking over bronnen die de onderneming mogelijk maken. Te denken valt aan het goede idee, voldoende financiële middelen, een ondernemingsplan, een verkoopkanaal, huisvesting, een boekhouding en dergelijke.

Een ondernemer zou geen ondernemer zijn, als de factor resources niet verreweg de minst belangrijke is. De ondernemer zorgt er immers wel voor dat ze krijgt wat ze nodig heeft voor de realisatie van haar plannen.

Bovenstaand model benadrukt nogmaals het uitgangspunt dat het bij stimulering van ondernemerschap niet gaat om grote systeemwijzigingen maar om fijnafstemming van de bestaande activiteiten. Verwacht wordt dat kleine

veranderingen in het systeem, zoals tijdens de introductie de vraag stellen: “Waar ga je voor: een goede baan of een eigen bedrijf?” een groot effect zullen hebben. Zeker als die vraag dan ook gepaard gaat met het aanreiken van haalbare voorbeelden van een aantal succesvolle bedrijven, zoals die al door Saxionstudenten zijn opgericht.

ROL SAXION HOGESCHOLEN

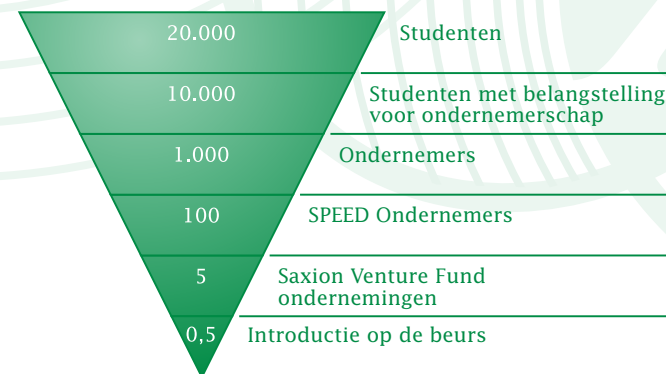
Saxion Hogescholen kent een zeer grote bron van displacement: het einde van de studie. Het programma van ons kenniscentrum ter stimulering van ondernemerschap in strikte zin (je eigen bedrijf beginnen), zal zich dan ook voornamelijk richten op de categorie student-ondernemers.

Aangezien er vanuit gegaan wordt dat de persoonlijkheid van de student zich voor het achttiende levensjaar gestabiliseerd heeft en ieder individu een voor hem of haar goede persoonlijkheid heeft, is dit geen aangrijpingspunt voor het programma van Saxion. Voordeel van de ondernemende persoonlijkheid is de neiging om het initiatief te nemen, er op af te stappen. Dat maakt een relatief bescheiden, wellicht zelfs terughoudende opstelling van stimulerende instanties mogelijk, fijnafstemming van de bestaande systemen voldoet.

Saxion zal dan gaan aanbieden op factor 3 (feasibility) en met voldoende variatie in aspiratieniveau en verheldering van bewezen haalbare mentale modellen voor het wezen van het bedrijf. De ambitie om een eigen bedrijf te beginnen zal worden aangewakkerd. Niet door overdreven de ogenschijnlijke voordelen van ondernemerschap te benadrukken, maar door de aandacht te vestigen op haalbare en succesvolle voorbeelden.

Naast concentratie op factor 3 is het nodig een samenhangend pakket maatregelen aan te bieden op factor 4. Het gaat dan om het verschaffen van kennis (vooral op het gebied van organisatieontwikkeling), faciliteiten zoals apparatuur, huisvesting en klanten en tenslotte om financiering waar nodig.

Bij goede realisatie van de rol van Saxion Hogescholen, zal er een trechtervormig proces ontstaan met de volgende karakteristieken:



Figuur 5. De Saxiontrechter voor stimulering van ondernemerschap.

Bij Saxion Hogescholen studeren op dit moment circa 20.000 studenten in dertien verschillende academies. Onderzoek van mijn collega Van der Sijde (2007) heeft aangetoond dat nu al circa 47% van de studenten aangeeft interesse te hebben in het onderwerp ondernemerschap. Het programma van Saxion Hogescholen zal er in eerste instantie op gericht zijn deze interesse verder aan te wakkeren (ambitieontwikkeling) en te voeden met kennis over de daadwerkelijke consequenties van het ondernemerschap (organisatieontwikkeling). Dit zal gerealiseerd worden met een pakket van activiteiten, variërend van een klein onderwerp tijdens de introductie van alle studenten, een aardig boekje met inspirerende voorbeelden van succesvolle Saxion-ondernemers, gastcolleges, tot en met het aanbieden van een aantal minoren rond de thema's ondernemen en innoveren. Gedurende deze activiteiten zal een aantal studenten overgaan tot de daadwerkelijke start.

Schattingen over het aantal feitelijke Saxion ondernemingen lopen uiteen per academie. Er zijn academies waar waarschijnlijk niet meer dan 1 à 2% van de studenten een eigen bedrijf beginnen. Aan de andere kant van het spectrum staan academies, zoals de academie Bedrijfskunde en Ondernemen, waarvan uit onderzoek bekend is, dat er meer dan 18% van de studenten een eigen bedrijf is begonnen. Het gemiddelde van alle hogescholen in Nederland wordt op dit moment geschat op 2 tot 4% (ROA, 2005). Het streven van

Saxion Hogescholen is dit percentage de komende vijf jaar te verdubbelen, hetgeen ongeveer duizend starters betekent op de totale populatie. Deze daadwerkelijke starters zullen wederom ondersteund worden met kennis op het gebied van organisatieontwikkeling, maar ook met mentoraten, huisvesting en commerciële contacten.

Geschat wordt, dat ongeveer 10% van de daadwerkelijke starters behoefte zal hebben aan extern verkregen startkapitaal. Op dit moment heeft Saxion een seed capital fonds in voorbereiding onder de naam SPEED (Saxion Program for Excellent Entrepreneurship Development, een versnellingsprogramma voor startend ondernemerschap), dat deze ondernemers kan ondersteunen.

De meeste ondersteuningsprogramma's stoppen op dit punt van de trechter. Dat is een gemiste kans. Aan de ene kant reflecteert die houding het ambitieniveau van de Hogeschool en daarmee de inspiratie, die wij onze studenten meegeven. Als we stoppen bij kapitaalverschaffing van €10.000-, met andere woorden: bij de minibedrijven, mag het ons niet verbazen dat ons stimuleringsprogramma weinig sterkgroeiende bedrijven op zal gaan leveren. Dit is de algemene klacht over de stimulering van starters in Oost-Nederland (zie ook Enter, 2006).

Aan de andere kant is het een geweldige kans voor Saxion om ook op de lange termijn de financiële vruchten te plukken van het stimuleringsbeleid. De beursgang van Crucell leverde de deelnemende universiteiten 21 miljoen euro op.

Als we ambitieuze studenten willen aantrekken, kunnen we maar beter beginnen ook zelf ambitieus te zijn. Dat dit een lange adem vereist, mag duidelijk zijn. Pas na vijftien jaar heeft het startersbeleid van de Universiteit Twente substantiële invloed op de werkgelegenheid van Twente gehad en zelfs bij de starters van de Universiteit Twente is nog geen beursintroductie gerealiseerd. Hier ligt een ambitiemogelijkheid van Saxion Hogescholen.

DE ROL VAN HET LECTORAAT

De rol van het lectoraat Kennisinnovatief Ondernemerschap is er één tussen de vele partijen, die ondernemerschap binnen Saxion Hogescholen stimuleren. De belangrijkste rol is weggelegd voor docenten en studenten. Zij zullen zorgen voor de massale aandacht voor ondernemerschap en de kennis, vaardigheden en middelen die nodig zijn voor de daadwerkelijke start en succesvolle ontwikkeling van vele bedrijven.

De taak van het lectoraat hierbij is verheldering, de zorg voor de juiste terminologie (en modellen) en onderzoek binnen en buiten de muren van het instituut Saxion. Het doel van het onderzoek is enerzijds kennisvermeerdering ten behoeve van de verbetering van stimuleringsprogramma's en anderzijds het achterhalen van materiaal ter ondersteuning van de stimuleringsacties en publiciteit.

Op deze wijze zullen wij er samen voor zorgen dat Saxion de positie bereikt die geambieerd wordt:

Toonaangevend in Nederland op het gebied van onderzoek naar en begrip van het stimuleren van innovatief ondernemerschap in en vanuit kennisinstellingen zoals hogescholen.

Het lectoraat Kennisinnovatief Ondernemerschap wordt mede mogelijk gemaakt door de ABN-AMRO bank.

Dames en Heren,

Aan het einde gekomen van mijn rede, wil ik de Raad van Bestuur danken voor mijn benoeming aan onze Saxion Hogescholen. Iedereen die in de benoemingscommissie daaraan heeft meegewerkt, dank ik voor het in mij gestelde vertrouwen.

Dames en Heren, collega's van het Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap, leden van de kenniskringen, directies en medewerkers van de academies, directie en medewerkers van de ABN AMRO,

Voor ons ligt de boeiende weg die onze Hogeschool voert naar de positie van toonaangevende hogeschool van Nederland op het gebied van onderzoek naar en stimulering van ondernemerschap. Samen zullen we die weg afleggen en het is die samenwerking, het leggen van de dwarsverbanden, die mij het vertrouwen geeft dat we onze ambities zullen waarmaken.

Dames en Heren, collega's en klanten van Van der Meer en Van Tilburg, collega's van de Universiteit Twente en de Technische Universiteit Delft,

Dankzij jullie heb ik de ervaring op kunnen doen die me geschikt maakt voor de positie van lector. Maar daarmee houdt het niet op. Er valt nog veel samen te ontdekken en samen te doen. Ik verwacht dat we samen door zullen gaan met ondernemen en innoveren.

Familie, vrienden, lieve Lucie, Anne en Hiske,

Familie en vrienden zijn de basis. Het startpunt van iedere onderneming. Dank voor alle ondersteuning, ook als mijn humeur minder zonnig was. En voorwaar ondernemen kent ook diepe dalen. Ik deel graag dit zonnige moment met jullie.

Tot slot, Dames en Heren studenten,

Om u draait het hier allemaal op onze Hogeschool. U bent de kern van onze onderneming. In 1979 richtte ik samen met Jaap van Tilburg het Innovatie Advies bureau Van der Meer & Van Tilburg op. Een bedrijf dat inmiddels vier vestigingen heeft, in iedere windstreek van Nederland een. In die vestigingen werken nu

in totaal twintig mensen.

Ik hoop dat deze rede u één ding duidelijk heeft gemaakt:

Wat hij kan, kan ik ook.

En mocht u geïnspireerd zijn geraakt en uw eigen bedrijf gaan beginnen, besef dan dat wij binnen Saxion Hogescholen klaar staan om u te helpen. Of uw bedrijf een eenmanszaak is of een wereldomspannend concern, dat maakt niet uit. Het is het ondernemerschap dat telt.

Ik dank u voor uw aandacht.

REFERENTIES

Baron, J.N. & Hannan, M.T. (2002). *Organisational blueprints for success in high-tech start ups: Lessons from the Standfort project on emerging companies*. *California Management Review*, 44, 8-38.

Buijs, J.A. (2007). *Innovation Leaders should be controlled Schizophrenics*. *Creativity and Innovation Management*: 16.

Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C. (1997). *The Innovators Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Collins, J. & Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (pp. 90-212). New York: Harper Business.

During, W.E. (1986). *Innovatieproblematiek in kleine industriële bedrijven*. Assen: Van Gorkum.

Drucker, P.F. (1954). *The Practise of Management*. New York: Harper & Row.

Enter, M. (2006). *Identifying factors that contribute to high-growth knowledge-intensive ventures*, Master's Thesis, University of Twente, Enschede.

Gerber, M.E. (1986). *The E-Myth revisite: Why Most Small Business Don't Work and What to Do About It*. New York: Harper Collins.

Gerards, H.M.A.M. (1979). *Gedragsmodel voor middelgrote ondernemingen*. Doctoral dissertation, University Twente, Enschede.

Geus, A. de (1997). *The Living Company: Habits for survival in a Turbulent Business Environment* (pp.61-93). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Groen, A. (2005). *Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multilevel/multi dimensional approach*. *Journal of Enterprising Culture*, 13, 69-88.

Groen, A. & van der Sijde, P.C. (2004). *Op zoek naar de innovatieve ondernemer*. Lectorale rede, Saxion Hogescholen, Enschede.

Isaksen, S. & Tidd, J. (2006). *Meeting the innovation challenge: leadership for transformation and growth*. Chichester: John Wiley & Sons.

Kirton, M.J. (1976). *Adaptors and innovators: a description and measure*. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.

Kirton, M.J. (1989). *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem solving*. London: Routledge.

Meer, J.D. van der & Tilburg, J.J. van (1984). *Spin-offs van de Nederlandse kennis-centra*. *Economisch Statistische Berichten*, 69, 28-35.

Uitvinder instant noedels is niet meer. (2007, January 8). *NRC Handelsblad*, pp.3.

Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: The Free Press.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. (2005). *HBO-Monitor 2004*.

Ridder, A. & Sijde, P.C. van der (2006). *Launching students into enterprise: experiences with technology as a launching platform*. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1, 121-132.

Rockey, E. (1992). *Imagination as a catalyst for creative breakthroughs*. In Rickards, T., Moger, S., Colemont, P., Tassoul, M., *Creativity and Innovation: Quality Breakthroughs*. Report of the Third European Conference on Creativity and Innovation, Noordwijk aan Zee.

Rotter, J.B. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.

Shapero, A. (1983). *By the way: Shapero in Twente*. BTC-Twente, TH Twente, Innovatie Adviesburo Van der Meer & Van Tilburg, Enschede.

Sijde, P.C. van der (2007). *Ondernemerschap aan Saxion Hogescholen, nog te publiceren onderzoek*.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation, integrating technological, market and organisational change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Veen, M. van der & Wakkee, I. (2002-2003). *Understanding the Entrepreneurial process*. In D. Watkins (Ed.), *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research*, Volume 2, 2002-2003.